

## INTRODUZIONE

Il turismo è un settore con il quale si sono confrontate e continuano a misurarsi numerose discipline, portando il punto di vista di settori scientifici differenti e contribuendo ad approfondire, da osservatori complementari, l'analisi sul comparto. Si tratta, infatti, di un ambito che la letteratura ha definito "interdisciplinare", "trans-disciplinare", perfino "multi-extra-disciplinare", fino a identificare l'etichetta forse più interessante, che maggiormente spiega il perché di tanti eterogenei interventi: una "indisciplina".

Di certo il turismo e, di conseguenza, lo studio che se ne può fare, è basato sulle relazioni. Vi è una relazione, una connessione tra il territorio di partenza del turista e quello di arrivo, tra i beni e i servizi in cui si articola il prodotto turistico, tra i produttori, gli enti, le comunità locali e tutti i *player* che, a livello locale e non solo, concorrono alla sua composizione, tra i settori a cui questi afferiscono, tra le destinazioni, le imprese, le *Destination Management Organization* (DMO) e i turisti e, infine, tra questi e i loro "pari".

Allo stesso modo, vi è una relazione, un dialogo tra i settori scientifico-disciplinari che si occupano di turismo, poiché non è possibile scindere gli approcci senza dare una lettura parziale e poco utile del settore. Occorre, al contrario, che tutti siano valorizzati, sistematizzati e concorrano ad amplificare e contestualizzare le evidenze e i contributi di ricerca che si vogliono proporre.

Per il presente lavoro, si è scelto di affrontare il tema da un punto di vista economico-aziendale. Ciò significa avere come riferimento, come cuore del tessuto produttivo e dell'ecosistema turistico l'azienda e indagare da questo osservatorio le condizioni di esistenza e di durabilità delle stesse. Come noto, nell'Economia Aziendale l'idea di impresa non è completa e questa non trova una "ragion d'essere" se non come risposta a un bisogno di tipo economico, attraverso la produzione di un bene o un servizio. In questo senso il turismo riguarda un bisogno decisamente sfaccettato, multiforme, mutevole, a cui, nel corso del tempo, si è cercata una risposta co-evolutiva, modificando, aggiornando, mantenendo competitiva l'offerta. Esso, anche storicamente, è collegato in modo stretto al concetto di produzione, poiché nasce in-

sieme alla Rivoluzione Industriale. A questa, così come all'evoluzione tecnica e tecnologica e alla variazione di risorse economiche, rimane anche oggi collegato in modo indissolubile.

L'analisi dal focus economico-aziendale si traduce in studio e consapevolezza delle varie tipologie di "ambiente" in cui l'impresa turistica opera, per comprendere quali siano gli scenari economici, naturali, sociali, politici, tecnologici in cui si deve inserire e di cui debba tenere conto nella costruzione di una proposta di mercato. Al tempo stesso, poiché l'azienda risponde a un'esigenza espressa da un potenziale cliente, deve conoscere, monitorare, comprendere l'evoluzione delle sue istanze e dei suoi comportamenti. Anche in questo caso, il turismo è un ambito di sfida notevole in termini economico-aziendali, poiché il fruitore è in costante evoluzione, spinto da un moto continuo, globale, lo stesso che lo porta, non a caso, a viaggiare.

Dal punto di vista economico, la portata e importanza del settore sono globali e il ruolo dell'impresa è quello di contribuire a farne un motore di sviluppo sostenibile, capace di durare e di portare benefici a livello sociale, spesso all'interno delle comunità locali, conservandone le risorse ambientali.

Di seguito si illustra brevemente la struttura del lavoro.

Il primo capitolo è dedicato agli scenari economici del turismo, per dare evidenza di quanto, a livello mondiale, europeo e nazionale, questo generi in termini di valore, di contribuzione al Prodotto Interno Lordo e all'occupazione. Proprio in virtù di un simile ruolo, è al tempo stesso cruciale presentare linee guida e strumenti che lo portino a essere sempre più in linea con le istanze di sostenibilità che guidano non soltanto le scelte politiche, ma le preferenze dei consumatori.

Il secondo capitolo analizza il cambiamento dei consumi, partendo da un quadro storico delle motivazioni di tali variazioni, per arrivare alle attuali caratteristiche dell'utente. Gli elementi analizzati, anche quando provengono da contesti di natura socio-culturale, diventano fondamentali quali riflessi strategici e manageriali per l'impresa turistica.

Il terzo capitolo indaga l'ecosistema turistico: partendo dalla composizione del tessuto aziendale, composto e caratterizzato da micro, piccole e medie imprese, ne propone una lettura in termini di rete tra imprese e sul territorio. Fondamentali sono, naturalmente, la *governance* diffusa e scelte manageriali individuali che permettano di arginare, superare o, a monte, evitare crisi del comparto. Particolare attenzione sarà dedicata alle relazioni tra imprese e con gli *stakeholder*, insistendo su quanto queste creino il più importante tra i fattori produttivi: la conoscenza, che è, di fatto, la risposta co-evolutiva al mutare dei bisogni del fruitore.

Il quarto capitolo presenta il ruolo dell'*Information Communication*

*Technology* nel turismo. Di fatto, questa è un ponte tra i due attori del mercato, ma è anche un connettore tra le imprese e tra queste e il territorio. Poiché l'attuale concetto di Rete è quello di piattaforma e le destinazioni sono e devono sempre più essere gestite con tale tipo di modello e approccio prima di tutto concettuale, è chiaro quanto la tecnologia possa essere un fattore abilitante e un input di vantaggio competitivo per il comparto. Si propongono, infine, alcuni stimoli, che rappresentano le sfide aperte per il turismo, in particolare per il suo lato produttivo, dunque per le imprese – e gli altri attori coinvolti – che operano nella *industry*.



## CAPITOLO 1

# GLI SCENARI ECONOMICI DEL TURISMO: STRUMENTI PER LA PRODUZIONE SOSTENIBILE

SOMMARIO: 1. Il turismo come settore determinante nella creazione duratura di valore per il territorio. – 2. Sviluppo sostenibile. – 2.1. Lo scenario globale. – 3. L'impresa: attore centrale e motore di una sostenibilità evolutiva. – 3.1. Il ruolo dell'impresa turistica. – 4. Turismo e bisogni economici. – 4.1. Dati e trend: fatturato, contribuzione al PIL, esportazione e crescita globale del turismo. – 4.2. Il quadro europeo. – 4.3. Lo scenario italiano. – 5. Approcci, politiche e strumenti per uno sviluppo turistico sostenibile. – 5.1. Sustainable Development Goals. – 5.1.1. Sustainable Development Goals e turismo. – 5.2. Global Sustainable Tourism Council: criteri industry e destinazione. – 5.3. Commissione Europea: politiche per il turismo. – 5.3.1. Il Sistema europeo di indicatori per il turismo: uno strumento programmatico e di monitoraggio economico-manageriale. – 5.3.1.1. ETIS: risultati di un'implementazione. – 5.4. Integrated reporting per il turismo: comunicare la responsabilità dell'impresa. – 6. Considerazioni conclusive.

### *1. Il turismo come settore determinante nella creazione duratura di valore per il territorio*

Inquadrare il valore del turismo significa mettere in luce il ruolo del comparto nella creazione di ricchezza e nella contribuzione all'economia complessiva, evidenziandone l'apporto e le tendenze, anche in relazione a – o confronto con – altri ambiti produttivi. È, questo, lo scopo del presente capitolo, che precede, con uno sguardo più ampio e generale, quelli specificamente dedicati alla “produzione” turistica quale risposta evolutiva parallela al cambiamento di un bisogno di consumo e ai comportamenti dei destinatari, dunque al momento fattivo ed effettivo di creazione, fruizione e distribuzione di tale valore.

Il focus sarà, in particolare, sulla sostenibilità, su un piano economico-sociale, del settore, dei suoi elementi costitutivi e dei suoi attori: poiché il turismo è in questo lavoro studiato da un punto di vista economico-azien-

dale, è centrale, in virtù dell'approccio disciplinare, osservare gli equilibri del sistema produttivo al proprio interno e nelle sue relazioni verso l'ambiente che lo circonda, articolato in specifici sottosistemi ambientali. Rive-  
ste, in tal senso, rilevanza ancora maggiore indagare l'ambito facendo emer-  
gere l'economicità delle imprese che in esso si muovono, ovvero la loro ca-  
pacità di permanere sul mercato in modo duraturo e autonomo. Al tempo  
stesso, guardando alla relazione tra l'azienda e l'"ambiente" (Brusa, 2013;  
Ferrero 1987) in cui è inserita e opera, è cruciale verificare la presenza di  
condizioni positive, come se si analizzasse un organismo vivente o un ecosi-  
stema, rispetto al quale ogni elemento, fino alla più piccola componente, de-  
ve concorrere a un generale stato di salute, che permetta sopravvivenza, con-  
tinuità, crescita (Favotto, 2016). Saranno pertanto tre, come comunemente  
assodato, le direttrici che si seguiranno in filigrana, in accordo con il lavoro  
di Elkington (2013; 1997): *profit, people, planet*, ovvero la dimensione più  
tipicamente tradizionale, di misura del profitto – in una concezione più am-  
pia di quella comunemente intesa –, quella del riflesso sociale e infine  
dell'impatto ambientale prodotto dalle attività dell'impresa. Dall'intreccio di  
queste linee si può infatti ottenere la trama di un tessuto imprenditoriale e  
produttivo sostenibile, che non può prescindere da nessuna delle tre, perché  
rischierebbe di perdere, nel lungo periodo, forma, compattezza e solidità. È  
dunque basilare, nel senso etimologico del termine, guardare alla situazione  
economica del comparto, per comprendere in quale misura sostenga e attivi  
la dimensione sociale e quella ambientale. Rispetto alla direttrice sociale, è  
di immediata comprensione osservare il fattore più immediato, ovvero il  
mantenimento e la creazione di posti di lavoro, oltre al moto socio-eco-  
nomico che questi innescano: nuove opportunità e prospettive, risorse, inve-  
stimenti, spese. Quanto alla salvaguardia e all'uso consapevole dell'am-  
biente e delle sue risorse, è chiaro come questa sia una condizione permissi-  
va e vincolante per il turismo, che ha, nella componente fisico-naturale del  
territorio della destinazione turistica, una risorsa tipica, distintiva e al con-  
tempo insostituibile<sup>1</sup>.

Per indagare quali siano le condizioni che rendono possibile una creazio-  
ne di valore duraturo, si analizzeranno gli scenari, le politiche, gli approcci e  
gli strumenti che caratterizzano l'ambito, che ne garantiscono la sostenibilità  
e, al tempo stesso, attivano una virtuosa contaminazione con altri settori col-  
legati o, ancora, generano connessioni e impulsi nuovi. L'obiettivo è quello di  
restituire un quadro ampio e organico del valore e dei valori alla base del turi-

---

<sup>1</sup> Lo stesso vale, chiaramente, per i beni artistici e architettonici, eredità locale da conser-  
vare e attrattore da valorizzare.

simo e di quelli che da esso discendono, sottolineando l'importanza che riveste e rimarcandone la funzione di cardine e leva per uno sviluppo sostenibile.

## 2. *Sviluppo sostenibile*

Il turismo, al di là delle sue forme più estreme e massive, è un settore considerato, in sé, sostenibile (Dini, 2008). Ciò, naturalmente, per via di alcune caratteristiche intrinseche alla sua natura. L'essere, come si vedrà in seguito, un'attività alternativa al lavoro, svolta in un luogo diverso da quello di abituale residenza, genera infatti una percezione positiva: in quanto versione più "lenta" della vita e dei ritmi quotidiani, che tipicamente determinano esternalità negative ritenute maggiori – quantomeno in una comune considerazione –, è comprensibile la motivazione alla radice di tale aura<sup>2</sup>.

Ciononostante, la concezione di turismo sostenibile e l'applicazione della sostenibilità al turismo affondano le proprie radici nel momento in cui è stato categorizzato il concetto stesso di sostenibilità, di sviluppo sostenibile, ovvero quando la *World Commission on Environment and Development* presentò il proprio Rapporto "Our Common Future" (Brundtland, 1987). In esso si proponeva uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza, tuttavia, compromettere la capacità delle generazioni a venire di appagare le proprie necessità, ovvero senza limitare la disponibilità futura di risorse che si utilizzano, oggi, per rispondere a esigenze attuali.

Vi sono due concetti chiave, come lo stesso documento sottolinea, che tracciano, al contempo, i confini ideali di cui le azioni umane devono prendere coscienza:

- il concetto di "bisogno", che dovrebbe essere innanzitutto quello dei meno abbienti, al quale si dovrebbe attribuire la massima priorità, in quanto necessità essenziale da soddisfare;
- il concetto di limite rispetto alle possibilità dell'ambiente di soddisfare istanze contemporanee e venture, determinato sia dalle conoscenze tecnologiche sia dall'organizzazione sociale.

---

<sup>2</sup>È chiaro che, per evitare di cadere in un paradosso di tipo etico, occorre che i comportamenti virtuosi – o che si presuppone siano tali – adottati nella quotidianità, siano mantenuti anche nel corso dell'esperienza turistica. In ciò è utile il riferimento alle indicazioni del Codice Mondiale di Etica del Turismo (2001), a cui si farà ritorno più sotto, che correla le azioni di tutti gli attori del turismo, dalle imprese, agli investitori, ai decisori politici, ai turisti, all'obiettivo sotteso di realizzazione individuale e collettiva, inscindibile da quello di comprensione e rispetto reciproco.

Data la vastità e l'universalità di tale visione, essa deve diffondersi capillarmente, secondo il Rapporto, nei Paesi sviluppati come in quelli in via di sviluppo. Perché ciò avvenga, si devono creare un consenso condiviso e un comune piano d'azione. Il principale obiettivo dello sviluppo è la soddisfazione di necessità e aspirazioni umane e l'implicazione basilare è una progressiva trasformazione economica e sociale. La strategia per lo sviluppo sostenibile, proposta nel documento, si regge sull'integrazione tra istanze economiche ed ecologiche, nel processo decisionale. Non si tratta di uno stravolgimento, poiché esse sono di fatto realmente integrate e non sono per forza in contrapposizione o divergenti: la conservazione delle risorse permette di mantenere prospettive di produttività, così come l'efficientamento energetico e nell'uso dei materiali non si limita a uno scopo ecologico, ma rappresenta una riduzione dei costi. Se ciò è effettivamente verificabile, l'attenzione va posta sul rischio di miopia, dettato dallo scarso riguardo a portatori di interesse che esulino dal singolo o dal gruppo di riferimento.

Il Rapporto Brundtland, dunque, rappresenta un passaggio epocale nella concezione dell'integrazione tra i bisogni e gli obiettivi umani e la conservazione dell'ecosistema, nonché tra i bisogni e gli obiettivi del singolo o di un gruppo e quelli di altri individui o gruppi. Il tutto, peraltro, tenendo conto di alcune urgenze, sia umane – l'attenzione alla posizione e alle richieste dei poveri, che sono tipicamente meno rappresentati –, sia ambientali – l'impossibilità di rigenerare le risorse –. Ciò conduce a un ulteriore livello: il doveroso confronto e il relativo carico di responsabilità che l'attuale generazione deve accettare rispetto a quelle future, poiché dal suo comportamento dipende la possibilità per queste ultime di soddisfare le proprie necessità e i propri scopi. Sono dunque tre i pilastri su cui si basa linea tracciata: crescita economica, protezione dell'ambiente, equità sociale. È chiara la sintonia – anche nella corrispondenza numerica – tra la proposta di Elkington (2013; 1997) più sopra citata e la presente: si tratta di interpretazioni che partono dalle medesime basi e dalla considerazione di una non scindibilità tra componenti di una stessa formula, nella quale la perdita di equilibrio tra gli elementi porterebbe all'inefficacia, se non alla pericolosità del composto.

### 2.1. *Lo scenario globale*

Sulla scia fin qui seguita si inserisce il UNWTO – *United Nations World Organization*, Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni Unite, che, nel 2005, raccoglie l'eredità del Rapporto Brundtland, il cui spirito si è

nel frattempo rafforzato a seguito del summit di Rio del 1992<sup>3</sup>, anch'esso dedicato a uno sviluppo sostenibile e dunque rispettoso dell'ambiente. A ciò si è aggiunta la notevole crescita del volume di attività turistiche dei 30 anni precedenti, tratteggiando un quadro che porta l'Organizzazione a due considerazioni:

- l'aumento del turismo costituisce un contributo importante dal punto di vista economico, ma presuppone necessariamente un maggiore utilizzo dell'ambiente naturale e delle sue risorse, incrementando significativamente l'impatto sull'ecosistema;
- il turismo può contribuire a migliorare, nel corso del tempo, il tenore di vita di Paesi e aree tipicamente a reddito più basso (UNWTO, 2016).

Rischio e opportunità: due piatti della medesima bilancia e, al contempo, polarità opposte, che occorre gestire, per individuare un equilibrio efficace e fruttuoso.

Dalla somma di questi presupposti discende la definizione di turismo sostenibile, quale "tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities"<sup>4</sup> (UNEP, 2005:12). La proposta è allineata ai documenti e alle tendenze prima descritte e suggerisce alcune linee-guida per lo sviluppo del turismo sostenibile e relative pratiche manageriali, applicabili a tutte le tipologie di destinazione e alle varie forme del fenomeno, dal turismo di massa a quello di nicchia. Nel mix, che prevede la compresenza delle tre dimensioni più volte citate, si deve stabilire un bilanciamento che garantisca sostenibilità a lungo termine e, dunque, occorre:

- fare un uso ottimale delle risorse ambientali, poiché queste costituiscono un fattore chiave. Ciò si traduce in approccio conservativo, attento alla biodiversità;

---

<sup>3</sup> *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED), svoltasi a Rio de Janeiro dal 3 al 14 giugno 1992, comunemente chiamata "The Earth Summit". In un documento fondante, che precede quello del 2005, che si affronterà poco più avanti, ovvero il Codice Mondiale di Etica del Turismo (UNWTO, 1999), si fa espresso riferimento all'evento e ai valori, in particolare ricordando la "logica tesa a conciliare la salvaguardia dell'ambiente, lo sviluppo economico e la lotta contro la povertà in maniera sostenibile" (*Ibidem*: Preambolo).

<sup>4</sup> "Il turismo che tenga pienamente conto del suo attuale e futuro impatto economico, sociale e ambientale, affrontando le esigenze dei visitatori, del settore, dell'ambiente e delle comunità ospitanti".

- rispettare l'autenticità socio-culturale delle comunità ospitanti, conservare il loro patrimonio culturale costruito e quello vivente, nonché i valori tradizionali e infine contribuire alla comprensione e alla tolleranza interculturale;
- garantire azioni economiche che siano praticabili nel lungo periodo, trasferendo in modo equo – a partire da posti di lavoro stabili, opportunità di guadagno e servizi sociali per le comunità ospitanti – benefici socio-economici a tutti i soggetti interessati e contribuendo alla riduzione della povertà.

È ovvio che – come suggerisce il documento – vi debbano essere alcuni presupposti da rispettare affinché quanto indicato, nei modi in cui è proposto, si possa realizzare:

- in primo luogo, il coinvolgimento degli *stakeholder* deve essere certo: senza di esso, non è possibile plasmare un approccio e un conseguente processo gestionale, con tutte le implicazioni manageriali che esso porta con sé, poiché verrebbero a mancare gli attori – portatori di interesse – che, a diverso titolo, possono condurlo e realizzarlo;
- una forte leadership politica è cruciale, poiché assicura partecipazione – la più ampia possibile – e costruzione del consenso. Il fatto che tale funzione sia affidata alla politica è una promessa di assenza di conflitto di interessi: il ruolo *super partes* della funzione pubblica costituisce una garanzia, in tal senso;
- l'approccio responsabile al turismo non deve rappresentare una *diminutio* in termini di soddisfazione del consumatore: questa deve essere mantenuta alta, grazie a un'esperienza significativa, ma, al tempo stesso, deve divenire occasione di sensibilizzazione e crescita della consapevolezza rispetto ai temi della sostenibilità. Si tratta, dunque, di un processo continuo, che coinvolge tutti gli attori, diffonde i propri principi anche tra i destinatari e li include in azioni coerenti e nella replica di buone prassi già sperimentate.

Si è, dunque, risaliti alle fonti della visione e interpretazione sostenibile del turismo, identificando la corrente in cui la stessa è inserita. Nel paragrafo che segue, si cercherà di dare un quadro più ampio in cui si colloca il concetto di sostenibilità, per permettere una contestualizzazione dell'importanza di tale orientamento nel turismo contemporaneo e in quello futuro.

### 3. *L'impresa: attore centrale e motore di una sostenibilità evolutiva*

Da quanto sin qui illustrato, una lettura sostenibile del settore turistico è evidentemente tutt'altro che residuale, marginale, svincolata da un approccio economico, come si potrebbe erroneamente ritenere, se ci si fermasse a etichette superficiali e prive di motivazione. Ciò, oltre che per quanto già enunciato, per una serie di mutamenti generali dello scenario socio-economico, sempre più caratterizzato da tratti e istanze emergenti, che riguardano e influenzano sia la società, sia le imprese e che condizionano anche il comparto oggetto di studio.

In primo luogo, la crescente e inarrestabile globalizzazione ha mutato la percezione dei confini (Brondoni, 2014). Per le imprese multinazionali o per comparti, come quello in oggetto, per definizione internazionali e transnazionali, ciò si è tradotto in un'incrementale complessità delle operazioni di approvvigionamento e di produzione, oltre che in un aumento dei rischi<sup>5</sup>. Strettamente collegata, è la forma di gestione, più articolata ed estesa, che un simile mercato – globale – richiede. Occorrono, infatti, comportamenti adeguati, che si esprimono in una *governance* collaborativa della *supply chain* e delle relazioni con gli *stakeholder* (Vurro et al., 2014, Salvioni e Astori, 2013; Perrini e Vurro, 2006). Questo è ovviamente dovuto alla maggiore ampiezza del campo di azione, al più rilevante numero di relazioni, a cui si accompagna un maggiore numero di variabili che complicano condizioni, regole, comportamenti che si ritenevano assodati. Nascono, in contemporanea, istanze dal basso, *bottom-up*, espressione di un atteggiamento, di un

---

<sup>5</sup> Si pensi, per esempio, alla tematica della sicurezza internazionale, in termini di salute e di rischi legati all'instabilità politica e/o al terrorismo e all'influsso che questa esercita sui risultati dell'economia turistica. Ciò determina – oltre all'interesse scientifico (Novelli et al., 2018; Samitas et al., 2018; Walters et al., 2018) – implicazioni manageriali. I tour operator sono infatti costretti a variazioni nella programmazione, dovendo ricorrere a nuove destinazioni, perdendo, anche dal punto di vista economico, parte di quanto previsto grazie alla programmazione e dovendo incrementare le spese per individuare alternative utili per i clienti. Il caso di Alpitour è emblematico e rappresentativo della condizione di molti altri attori del segmento. Nella prima edizione del Bilancio Sociale, del 2015, l'azienda fa riferimento ai seguenti fattori: la debolezza del contesto macroeconomico, con particolare focus sulla crisi finanziaria in Grecia, i conflitti internazionali, citando Siria, Iraq, Libia, Nord Africa e gli attacchi terroristici in Tunisia, nel Sinai e a Parigi. Ciò ha determinato due conseguenze: un generale condizionamento, in negativo, della fiducia dei viaggiatori e un indebolimento della domanda verso alcune destinazioni particolari. Solo in parte la situazione è stata riequilibrata dalla sostituzione delle mete, per esempio i Caraibi e Cuba invece del Nord Africa. L'azienda conferma, dunque, nel proprio report, il risvolto negativo della globalizzazione dei mercati.

consumo responsabile e di una sempre maggiore sensibilità a tematiche quali quella sociale e, naturalmente, quella ecologica. Ritornano, quindi, elementi e valori che si erano persi o erano stati alterati nel corso degli anni (Vitolla et al., 2016), si modificano le abituali richieste degli *stakeholder* e ne sorgono di nuove, tra cui l'attenzione e la protezione dei diritti umani, il rispetto dell'ambiente, la durevolezza economica, oltre alla protezione dei consumatori.

In un panorama come quello presentato, un nuovo ruolo del settore privato e in particolare delle imprese in quanto “a decisive factor in influencing environmental performance and long-term environmental sustainability”<sup>6</sup> (Cruz e Matsypura, 2009: 622) è in costante espansione. Da una parte, esse non possono evitare di prendere in considerazione l'impatto della propria attività, anche perché molte tematiche, tra quelle citate, sono di pubblico dominio, interesse e discussione. Dall'altra, dunque al di là di una pressione etica che nasce spontaneamente all'interno di un'impresa consapevole della propria responsabilità o per via di istanze o pressioni esterne, la tradizionale funzione della politica nel rispondere ai bisogni sociali non è più sufficiente. Le aziende sono quindi coinvolte in un maggiore contributo per trovare soluzioni finora progettate a livello governativo (Jamali e Mirshak, 2007), divenendo attori dinamici nello sviluppo del benessere e superando la separazione, un tempo netta, tra obiettivi e ruoli del settore pubblico e privato. In tal senso, “corporations play a critical role in the overall health and functioning of society”<sup>7</sup> (Asif et al., 2011:1).

### 3.1. *Il ruolo dell'impresa turistica*

Il turismo rappresenta, in questo senso, un campo in cui la Responsabilità Sociale di Impresa – o CSR – *Corporate Social Responsibility* trova un campo di applicazione e un banco di prova di grande interesse. Un approccio residuale e utilitaristico (Mosca e Civera, 2017) alla CSR, finalizzato a migliorare l'immagine aziendale, ammantandola di un'eticità non rispondente al vero, è più facilmente verificabile nel settore di riferimento. Si pensi al “Contributo alla comunità”, proposto nel Bilancio Sociale Alpitour (2015), che annovera, tra le iniziative, il coinvolgimento di forza lavoro locale a

---

<sup>6</sup>“Un fattore decisivo per l'influenza dei risultati ambientali e per la sostenibilità ambientale a lungo termine”.

<sup>7</sup>“Le imprese svolgono un ruolo fondamentale nella salute e nel funzionamento della società”.

Zanzibar, la disponibilità settimanale del medico a favore dei locali sull'isola di Alimathà, la possibilità, per i turisti, di portare capi di abbigliamento, medicinali e materiale scolastico per la popolazione locale, nuovamente a Zanzibar. Per quanto parte delle iniziative rappresenti un piccolo contributo, da un lato queste rendono evidente come non si tratti di quella che potremmo definire una “*camouflage* CSR”, una Responsabilità Sociale mimetica, che si adatta, cioè e cambia “colore” in base al bisogno di percepire l'impegno dell'azienda da parte del cliente. Dall'altro, tali azioni portano il consumatore a essere protagonista delle proposte dell'impresa, con un duplice risultato: amplificare e incrementare il risultato dello sforzo e diffondere una cultura dell'impatto positivo del turismo, replicabile sia in altri contesti territoriali – fino a un incremento di sensibilità del cliente anche al suo rientro dalla vacanza –, sia presso altri *player* della filiera, che possono essere stimolati dall'esempio del competitor o dallo stimolo dei turisti Alpitour.

Una funzione come quella che si prospetta, che è, di fatto, segnata da notevoli implicazioni etiche per le aziende, è pienamente compresa e quindi contenuta nel Codice Mondiale di Etica del Turismo (1999), che investe le imprese di settore di due fondamentali imperativi. Il primo riguarda la verifica preventiva dell'impatto dei progetti di sviluppo, che deve essere condiviso e discusso a livello locale, evidenziando le conseguenze future delle attività. Il secondo concerne la raccomandazione di non abusare di un'eventuale posizione dominante, in particolare nel caso di multinazionali che possono trovarsi a godere di tale condizione<sup>8</sup>. Ciò perché è cruciale, per definizione del Codice, che il turismo contribuisca al miglioramento del tenore di vita delle popolazioni ospitanti, rispondendo alle loro esigenze e perché, in generale, è un'attività che deve concorrere, in armonia con il contesto locale, alla realizzazione individuale e collettiva, in quanto fattore di sviluppo sostenibile.

Le imprese e le loro scelte etiche sono un punto cardine di un nuovo modello teso a un benessere globale, diffuso ed equamente distribuito. Per tale motivo, la sezione che segue si focalizza sulla chiave di volta della struttura: lo scenario economico del turismo. Ragionamenti tanto alti, trasversali e di ampio respiro necessitano, infatti, di essere supportati e resi evidenti da dati concreti relativi alla necessità, alla possibilità e al potenziale sotteso alla concretizzazione di quanto emerso nell'analisi di alcuni contributi di letteratura. È possibile, in questo modo, non soltanto collegare il quadro attuale alla teoria, ma portare luce su quanto importante, urgente, inevitabile, sia crea-

---

<sup>8</sup> Tutto ciò, naturalmente, al di là di aspetti basilari, tra cui il rispetto di diritti umani, parità di genere, assenza di sfruttamento di esseri umani in qualunque forma.

re i presupposti per rendere fattiva tale corrispondenza e pratica la realizzazione degli enunciati, rafforzando buone prassi che presentano notevoli margini di consolidamento e diffusione.

#### 4. *Turismo e bisogni economici*

“Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors [...] and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure”<sup>9</sup> (UNWTO).

La definizione del UNWTO pone l'accento su tre tratti del fenomeno turistico: la dimensione sociale, quella culturale e quella economica. Presupposto basilare è il trasferimento, il movimento dei visitatori – siano essi turisti o escursionisti – dal proprio ambiente abituale. Ciò innesca un'interazione, il cui risultato può anche comprendere la spesa turistica. La duplice sottolineatura: “economic phenomenon” e “tourism expenditure” rimarca il ruolo economico del fenomeno in sé e rispetto al potenziale che può esprimere. Attorno allo spostamento di persone e alle attività collegate ruotano, infatti, beni e servizi che rendono possibile il viaggio e tutto ciò che a questo è connesso. In senso più ampio, movimento e azioni correlate, siano esse giustificate da finalità personali o professionali, possono generare flussi economico-finanziari propri o incrementali, collaterali, aggiuntivi.

Anche nella concezione della Commissione Europea è palese l'intrinseca accezione e funzione economica che il turismo riveste: “Tourism is a major economic activity in the European Union with wide-ranging impact on economic growth, employment, and social development. It can be a powerful tool in fighting economic decline and unemployment”<sup>10</sup>. In questo caso,

---

<sup>9</sup>“Il turismo è un fenomeno sociale, culturale ed economico che comporta il movimento di persone verso paesi o luoghi al di fuori del loro ambiente abituale per scopi personali o aziendali/professionali. Queste persone sono dette visitatori [...] e il turismo ha a che fare con le loro attività, alcune delle quali riguardano la spesa turistica” (UNWTO – United Nations World Tourism Organization, Glossary of tourism terms, consultabile al link <http://statistics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryterms.pdf>).

<sup>10</sup>“Il turismo è un'importante attività economica nell'Unione europea con un impatto ad ampio raggio sulla crescita economica, l'occupazione e lo sviluppo sociale. Può essere un potente strumento per combattere il declino economico e la disoccupazione” (European Commission, Growth, Sectors, Tourism, consultabile al link [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en)).

l'ottica è ancor più manifesta e si proietta in chiave prospettica nell'identificare il turismo con un fattore di crescita, impiego e sviluppo sociale, come argine a fenomeni di recessione e disoccupazione.

La natura economica dell'evento sociale e culturale globale, capillarmente diffuso ed estremamente ampio e variegato che è il turismo, è intrinseca e universalmente riconosciuta. Senza la produzione di beni e servizi non sarebbe possibile garantirne l'esistenza e la continuità. Al tempo stesso, i risultati economici che esso determina, oltre a costituire una fonte di autonomo finanziamento e mantenimento del comparto, riverberano il proprio effetto positivo su ambiti diversi, più o meno direttamente collegati e affini e, per estensione, sull'intera collettività. Da qui l'importanza del quadro globale, europeo e nazionale che segue, i cui dati rendono immediata la rilevanza dell'impatto.

#### 4.1. *Dati e trend: fatturato, contribuzione al PIL, esportazione e crescita globale del turismo*

Il *World Travel & Tourism Council* – WTTC è l'ente globale che rappresenta il settore privato *Travel & Tourism*<sup>11</sup>. All'interno del *Council*<sup>12</sup> si riuniscono presidenti o direttori delle maggior società di settore a livello internazionale, coprendo tutte le aree geografiche e i segmenti della filiera, dai trasporti all'ospitalità, includendo gli operatori della *sharing economy*, dunque tutti i *player*, anche quelli di più recente ingresso nel mercato di riferimento. L'ultimo report del WTTC è dedicato al “Global economic impact & issues” (WTTC, 2017a). L'anno di pubblicazione è lo stesso del *International Year of Sustainable Tourism for Development* – Anno Internazionale del

---

Nella Comunicazione della Commissione – Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo (2007) il turismo viene definito “una delle attività economiche che possiedono il maggiore potenziale per generare crescita e posti di lavoro nell'UE. [...] La sua particolare importanza consiste nell'offrire possibilità di occupazione ai giovani, che rappresentano in tale settore il doppio della forza lavoro rispetto agli altri settori economici. Negli ultimi anni la crescita dell'occupazione nel settore turistico è stata notevolmente più elevata che nel resto dell'economia”.

<sup>11</sup> “Viaggi e Turismo”.

<sup>12</sup> Interessante il dato relativo alla composizione: “over 150 companies are now represented on the Council, accounting for two-thirds of a trillion US dollars in turnover, equivalent to 30% of the entire sector” (World Travel & Tourism Council, Members, consultabile al link <https://www.wttc.org/about/members/>). Le oltre 150 aziende rappresentate nel Consiglio sono le responsabili dei due terzi di un trilione di dollari di fatturato, pari al 30% dell'intero settore.

Turismo Sostenibile per lo Sviluppo – indetto dalle Nazioni Unite ed è interessante sottolineare la lettura che il WTTC restituisce, nel documento, rispetto a tale scelta dell'ONU. Per il *Council*, l'attuale diffusione di movimenti populistici è campanello di allarme e indice di un sistema globalizzato che non funziona e non distribuisce uguali benefici in tutte le aree del mondo e a tutte le categorie di cittadini. Il contestuale rischio involutivo e centripeto – che nasce come reazione – è un contraltare ugualmente pericoloso, perché determina e impone un limite alle persone e alle merci. Ecco, dunque, la funzione del settore *Travel & Tourism*, che si pone come motore dello sviluppo economico, veicolo di condivisione di culture e costruzione di reciproca conoscenza, nonché strumento per guidare un mondo più pacifico<sup>13</sup>. L'interpretazione è molto alta: il settore, in virtù innanzitutto di una propria funzione economica, diviene traino di uno sviluppo globale, non globalizzato, ma universalmente diffuso, che parte da e trascina con sé valori condivisi o da condividere<sup>14</sup>. Un ruolo a tutt'oggi, quello presentato dal WTTC, in linea con l'intento delle Nazioni Unite per il 2017: “mobilizing all stakeholders to work together in making tourism a catalyst for positive change”<sup>15</sup>.

Fatti tutti questi così importanti presupposti, di respiro trasversale e mon-

---

<sup>13</sup>“An engine of economic development, as a vehicle for sharing cultures, building mutual understanding, and driving a more peaceful world” (WTTC, 2017b, consultabile al link <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/declaration-iytsfd.pdf>).

<sup>14</sup>Vi sono tre elementi che vengono proposti come indissolubilmente connessi: “Freedom to Travel” – la libertà di muoversi, in senso proprio e di viaggiare, nell'accezione turistica –, “Policies for Growth” – ovvero la presenza di politiche e piani per la crescita e lo sviluppo sostenibile –, “Tourism for Tomorrow” – cioè la garanzia di continuità per il turismo, salvaguardando luoghi e persone, grazie a un comune e condiviso impegno di tutela, minimizzazione degli impatti e orientamento alla sostenibilità –. È, questa, la logica proposta da WTTC per massimizzare il contributo del settore *Travel & Tourism* allo sviluppo sostenibile e base del Manifesto che propone per guardare oltre il 2017, mantenendo lo spirito che ha guidato l'anno dedicato dalle Nazioni Unite a tale visione (*Ibidem*).

<sup>15</sup>“Mobilizzare tutti i portatori di interesse affinché collaborino nel rendere il turismo un catalizzatore per un cambiamento positivo” (2017 International Year of Sustainable Tourism for Development, consultabile al link <http://www.tourism4development2017.org/about/>). Le cinque aree strategiche proposte sono state: (1) Inclusive and sustainable economic growth; (2) Social inclusiveness, employment and poverty reduction; (3) Resource efficiency, environmental protection and climate change; (4) Cultural values, diversity and heritage; (5) Mutual understanding, peace and security, ovvero crescita economica sostenibile e inclusiva, inclusione sociale, lavoro e riduzione della povertà, efficienza nell'uso delle risorse, protezione dell'ambiente e cambiamento climatico, valori culturali, diversità e patrimonio, reciproca comprensione, pace e sicurezza.

diale, la realizzabilità del compito affidato al comparto è testimoniata da alcuni dati esplicativi:

- nel 2015 il turismo internazionale ha generato 1,5 trilioni<sup>16</sup> di dollari, dato che cresce, per l'anno successivo (WTTC, 2017a), raggiungendo i 2,3 trilioni di dollari<sup>17</sup>;
- il turismo copre il 10% del PIL – Prodotto Interno Lordo – (o GDP – *Gross Domestic Product*) globale;
- dal turismo dipende il 7% delle esportazioni mondiali totali e il 30% delle esportazioni di servizi mondiali. Il dato lo rende la più grande categoria di export in numerosi Paesi in via di sviluppo;
- dal 2009 si registra oltre il 4% di crescita annuale negli arrivi turistici internazionali<sup>18</sup>.

Secondo i dati del WTTC (2017b), le previsioni di crescita del turismo sopra riportate sono ipotizzabili per i prossimi 10 anni e dovrebbero condurre, nel 2030, a uno scenario, in termini di arrivi internazionali, pari a 1.8 miliardi<sup>19</sup>.

Nel 2016<sup>20</sup>, il settore *Travel & Tourism* ha contribuito in modo diretto<sup>21</sup> all'economia globale con 109 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo: nell'anno la crescita è stata del 1,8% e ha generato circa 2 milioni di nuovi impieghi. Ciò si traduce, in termini percentuali, in 1/11 posti di lavoro a livello globale da imputare al settore turistico. Inoltre, il contributo diretto al PIL è cresciuto del 3,1%, rispetto a una crescita economica globale del

---

<sup>16</sup> \$ 1.500.000.000.000.000.000.

<sup>17</sup> WTTC (2017 c) stima tale dato pari quasi al 60% delle dimensioni del settore globale dell'edilizia.

<sup>18</sup> I dati dell'elenco puntato, salvo dove specificamente indicato, sono tratti da: 2017 International Year of Sustainable Tourism for Development, Why tourism, consultabile al link <http://www.tourism4development2017.org/why-tourism/>.

<sup>19</sup> In particolare, "57% of international tourist arrivals in 2030 will be in emerging economies" (*Ibidem*). La quota di mercato delle economie emergenti è passata dal 30% del 1980 al 45% del 2016. Il 57%, che sarà raggiunto nel 2030, sarà equivalente a "over 1 billion international tourist arrivals" (UNWTO, 2017:3).

<sup>20</sup> I dati che seguono riguardano il documento principale del paragrafo: "Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017" (WTTC, 2017a).

<sup>21</sup> Nell'impatto diretto il documento include numerose categorie, tra cui le seguenti: linee aeree, pullman, auto a noleggio, treni, crociere, agenzie di viaggio, alberghi, centri congressi, ristoranti, centri commerciali, intrattenimento, teatro, ricreazione, ecc. Si considerano, fondamentalmente, solo le transazioni dirette da parte dei turisti per servizi e prodotti quali alloggio, trasporto, tempo libero, ecc.

2,5%. I risultati sono stati, per 6 anni consecutivi, compreso quello in analisi, di sovra-performance. Ampliando la valutazione dell'impatto economico, prendendo in considerazione l'effetto indiretto e indotto<sup>22</sup>, si arriva a un contributo nel 2016 di 7,6 trilioni di dollari e 292 milioni di impieghi, ovvero il 10,2% del PIL mondiale e 1/10 dei posti di lavoro. Rispetto alle nuove posizioni totali create – sommando, cioè, il livello diretto, indiretto e indotto – la quota per il 2016 è di 6 milioni: circa 1/5 (23% del totale) dei nuovi posti di lavoro dell'anno è collegato a *Travel & Tourism*.

Elemento molto rilevante è il paragone intersettoriale che il *Council* fa, rispetto alla crescita del PIL: come anticipato, il turismo si assesta al 3,1%, mentre un settore come quello dei servizi finanziari si ferma al 2,5% e il *retail* e la distribuzione all'ingrosso al 2,3%. Tornando, infine, al tema “personal or business/professional purposes” della definizione di UNWTO proposta più sopra, il 76,8% dei viaggi ha una finalità *leisure*, contro il 23,2% legato a motivi di lavoro.

Inquadrate, a livello globale, le principali risultanze economiche e alcuni essenziali riflessi sociali, è chiaro quanto il peso di settore sia oggettivamente rilevante e quanto forte il ruolo assunto come motore di sviluppo. La comparazione con altri ambiti svela ancora di più la strategicità della scelta delle Nazioni Unite di sensibilizzare rispetto all'importanza di investimenti nel comparto, non a caso posizionando la “inclusive and sustainable economic growth”<sup>23</sup> come prima area strategica. Mostrare la percentuale di PIL generata dal turismo, la sua contribuzione alla crescita, il numero relativo e l'apprezzabile proporzione assoluta di posti di lavoro attivi e di nuova creazione, significa presentare un'industria sana, in crescita, con potenzialità notevole e a forte ricaduta locale e globale. Ne consegue una diffusa importanza da attribuire allo studio – tema che si affronterà nel prosieguo del testo – delle modalità con cui gli attori economici del mercato, *in primis* le imprese, possano contribuire a conservare e far crescere, attraverso le proprie scelte strategiche e manageriali, un ecosistema produttivo florido e in grado di “fertilizzare” campi economici attigui o collegati.

---

<sup>22</sup> Come sopra, si considerano: beni e servizi esterni, per esempio marketing e pubbliche relazioni, pulizia e manutenzione, forniture di energia, ristorazione e produzione alimentare, design e stampa, ecc. L'effetto indiretto è quello che si genera nella *supply chain*, mentre l'indotto misura l'impatto del denaro speso nell'economia locale da dipendenti il cui salario è legato in modo diretto o indiretto al turismo.

<sup>23</sup> “Crescita economica inclusiva e sostenibile”.

#### 4.2. Il quadro europeo

Venendo allo scenario europeo, si registrano i seguenti dati principali, relativi al 2016 (UNWTO, 2017):

- le entrate del turismo internazionale in Europa sono cresciute del 1%, ovvero 404 miliardi di euro, pari al 37% delle entrate in tutto il mondo;
- sono stati accolti 616 milioni di turisti internazionali, circa metà della cifra mondiale;
- la crescita, rispetto all'anno precedente, è del 2%, pari a 13 milioni di turisti. Si tratta di un numero che esprime risultati misti, dal momento che alcune destinazioni sono state toccate da problemi di sicurezza, riportando risultati deboli, mentre altre hanno compensato con ottime prestazioni.

Per quanto riguarda il 2017, quanto alle strutture ricettive e alla provenienza dei turisti, il quadro è così composto:

- il numero di notti trascorse in strutture ricettive turistiche è cresciuto del 7,2% rispetto all'anno precedente, con un incremento pari a 8,6 milioni di notti (Eurostat, 2018a);
- dal 2009 si registra un aumento costante del numero di notti trascorse nelle strutture ricettive, con particolare progresso di occupazione da parte di non residenti (Eurostat, 2018b), trend che supporta il dato espresso più sopra. Nello specifico, per il solo 2017, sono aumentati di 3 milioni (+5,8%) i pernottamenti acquistati da non residenti (Eurostat, 2018a);
- entrando nel particolare della provenienza dei turisti, sono stati 671 milioni gli arrivi internazionali, secondo i dati del UNWTO – *World Tourism Barometer*, con una crescita del 8% rispetto al 2016 (ETC, 2018a).

Per il 2018, infine, è prevista (ETC, 2018b) la prosecuzione della crescita confermata già nel 2017 per 8 anni consecutivi: anche l'Europa beneficia del positivo andamento turistico globale e, grazie alle sue peculiarità, si contraddistingue per una capacità di importazione – *l'incoming* – che prospera e genera aumento di spesa sui territori.

Al di là del mero aspetto numerico, sulla cardinalità del ruolo del turismo in Europa si tornerà analizzando le politiche e gli strumenti individuati e promossi per favorire un settore da tempo riconosciuto strategico. Esso, infatti, per l'area geografica osservata e in virtù del portato storico-artistico e naturale che la stessa incarna, aggrega in sé l'essere risorsa economica, strumento di conservazione e valorizzazione culturale e propulsore di sviluppo sostenibile.

### 4.3. Lo scenario italiano

Quanto appena espresso per l'area europea vale, in modo ancor più importante, per l'Italia, di cui si analizzeranno più sotto alcuni risultati di dettaglio. Anche in questo caso, il patrimonio ambientale e culturale trova, nel turismo, un ambito produttivo che ha il potenziale di coniugare la generazione di risorse che contribuiscono al mantenimento con la genesi di mezzi ulteriori, che valorizzano comparti vicini. Si pensi, a titolo di esempio, all'Enogastronomia e ai dati che, negli ultimi anni, Coldiretti – la principale organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo – conferma come trend, ovvero: il 23% di turisti stranieri è guidato, come motivazione al viaggio in Italia, dall'enogastronomia e, al tempo stesso, un terzo della spesa dei turisti – nazionali e internazionali – nel Paese è destinato al consumo di cibo (Coldiretti, 2018) – prima voce nel budget di spesa nel 2016 (Coldiretti, 2016) –, comportamento che porta positivi influssi sui futuri acquisti di cibo *Made in Italy* anche dopo la vacanza (Ansa, 2018).

Entrando nel dettaglio dei dati, l'Italia risulta al sesto posto – guadagnando una posizione rispetto all'anno precedente – nella classifica globale, in termini di entrate per il turismo (con un valore pari a 40,2 miliardi di dollari) e si posiziona quinta in termini di arrivi, pari a 52 milioni (UNWTO, 2017). Tale risultato è confermato anche da Eurostat (2017), che colloca il Paese tra le 4 destinazioni<sup>24</sup> (insieme a Spagna, Francia, Regno Unito) dell'Europa in cui i non residenti trascorrono il 55,7% delle notti<sup>25</sup>. Il Paese è in ottava posizione nel *Competitiveness Report* del *World Economic Forum* (2017), che tiene conto di 4 macro-indicatori di competitività: ambiente (economico, sicurezza, *Information Communication Technology*, ecc.), politiche e condizioni generali (priorità del settore, grado di internazionalizzazione, sostenibilità ambientale, ecc.), infrastrutture e risorse naturali e culturali.

Dall'indagine sul turismo internazionale condotta da Banca d'Italia (2017) risulta una spesa dei viaggiatori stranieri in Italia pari a 36,4 milioni di euro, con una crescita leggermente più alta delle entrate mondiali legate al turismo. Rispetto all'approssimazione del WTTC, la stima del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo riportata nel Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2017-22 (2016) e basata sul modello elaborato dal Ciset – Cà Foscari in collaborazione con IRPET (Centro di studi economici della Regione Toscana), restituisce il seguente quadro, maggior-

---

<sup>24</sup> Con riferimento al contesto EU28.

<sup>25</sup> Nel 2017, la Spagna ha realizzato + 3,6%, la Francia + 6,6%, l'Italia, con 425 milioni di notti, + 5,4% e la Germania + 2,7% (Eurostat, 2018b).

mente accurato: la percentuale di PIL nazionale da attribuire al turismo è pari al 11,8%, con un valore di 171 miliardi di euro e l'impatto sull'occupazione è pari a circa il 12,8%, ovvero 3,1 milioni di posti di lavoro.

### 5. *Approcci, politiche e strumenti per uno sviluppo turistico sostenibile*

I dati riportati, sia a livello globale, sia nei più vicini contesti europeo e italiano, fanno chiarezza sul peso del settore turistico in termini economici. Esattamente per questo motivo, ovvero per l'importanza strategica attuale e quella prospettica, che rischia, però, di avere impatti e ripercussioni non esclusivamente positive a livello ecologico e sociale, raggiungendo situazioni critiche che si affronteranno più avanti nel testo, sono numerosi i contributi di enti e istituzioni di varia natura e area di azione per incanalare tale potenziale e arginare derive negative. Si tratta di approcci e soluzioni politico-istituzionali da cui discendono linee guida e strumenti operativi per un orientamento del comparto, teso alla sostenibilità in tutte le sue declinazioni<sup>26</sup>.

Si presenteranno, pertanto, i *Sustainable Development Goals* (SDG) delle

---

<sup>26</sup> Si sono volutamente tralasciati, salvo un breve riferimento, nella presente nota, alcuni elementi di più specifico orientamento. In particolare, meritano un cenno, in caso di interesse per un eventuale approfondimento, due strumenti proposti dall'Unione Europea, che risultano di maggiore dettaglio, rispetto a quelli su cui si insisterà nel lavoro, perché esclusivamente focalizzati sull'aspetto ambientale. Per quanto questo, come più volte rimarcato, sia centrale, si è optato per meccanismi che tengano conto di tutti e tre i pilastri della società. Più nel dettaglio, EMAS – *Eco-Management and Audit Scheme* è uno strumento di gestione sviluppato dalla Commissione europea per le aziende e altre organizzazioni – di qualunque settore economico – per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali (si veda, in particolare: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) e la Decisione della Commissione (UE) 2016/611 del 15 aprile 2016 relativa al documento di riferimento sulla migliore pratica di gestione ambientale, sugli indicatori di prestazione ambientale settoriale e sugli esempi di eccellenza per il settore del turismo a norma del regolamento (CE) n. 1221/2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS)).

Il marchio di qualità ecologica Ecolabel EU, invece, viene assegnato ai servizi con minore impatto sull'ambiente durante l'intero ciclo di vita: si tratta delle strutture di ricettività e campeggio, ristorazione, sport e ricreazione, ecc. (si veda, in particolare: <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> e la Decisione (UE) 2017/175 della Commissione del 25 gennaio 2017 che stabilisce i criteri per l'assegnazione del marchio ecologico Ecolabel UE alle strutture ricettive [notificata con il numero C(2017) 299]).

Nazioni Unite, i criteri del *Global Sustainable Tourism Council*, il Sistema europeo di indicatori per il turismo e la declinazione per il settore della reportistica integrata.

### 5.1. *Sustainable Development Goals*

Nel settembre del 2015 le Nazioni Unite hanno dato il via all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, ovvero un programma per i 15 anni successivi, da intendersi come “a plan of action for people, planet and prosperity”<sup>27</sup>. Le 3 “P”, citate in apertura del capitolo, si evolvono, nella proposta: il “profit”, per esempio, legato a una concezione tipicamente “egoistica” (Smith, 1776) dell'azienda, diviene “prosperity”, includendo una dimensione olistica e durevole di benessere<sup>28</sup> e vengono inserite due nuove componenti, cioè “peace” – pace – e “partnership”. Nel primo caso, l'obiettivo “pace” è legato con corrispondenza biunivoca allo sviluppo sostenibile, mentre, per comprendere il concetto di partenariato, occorre considerare lo spirito del documento: solo una partecipazione globale, sorretta da una consapevole solidarietà diffusa, che guardi ai bisogni più urgenti, può portare alla realizzazione dell'Agenda.

Le Nazioni Unite stilano, a questo scopo, una lista di 17 *Sustainable Development Goals* – SDG, 17 obiettivi di sviluppo, riportati di seguito:

1. sconfiggere la povertà;
2. sconfiggere la fame;
3. salute e benessere;
4. istruzione di qualità;
5. parità di genere;
6. acqua pulita e servizi igienico-sanitari;
7. energia pulita e accessibile;
8. lavoro dignitoso e crescita economica;
9. imprese, innovazione e infrastrutture;
10. ridurre le disuguaglianze;
11. città e comunità sostenibili;
12. consumo e produzione responsabili;

---

<sup>27</sup>“Un piano di azione per la società, il pianeta e la prosperità”. Risoluzione adottata nel corso dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite del 25 settembre.

<sup>28</sup>“We are determined to ensure that all human beings can enjoy prosperous and fulfilling lives and that economic, social and technological progress occurs in harmony with nature” (ONU, 2015:2).

13. lotta contro il cambiamento climatico;
14. vita sott'acqua;
15. vita sulla terra;
16. pace, giustizia e istituzioni solide;
17. partnership per gli obiettivi.

Per ognuno dei “goal” le Nazioni Unite mettono a disposizione i dati della condizione attuale, gli obiettivi fissati per il 2030 e i riferimenti a ulteriore documentazione o risorse istituzionali per approfondire i temi<sup>29</sup>. In un’ottica di *gamification* – ludicizzazione – di quanto indicato a livello più alto e per dimostrare la possibilità e al contempo la necessità di cooperazione di tutti i cittadini, il programma suggerisce possibili azioni collegate ad altrettanti traguardi, rappresentati da personaggi emblematici. La partecipazione più “comoda”, definita, non a caso, “da divano”, trova il proprio archetipo nel “sofa superstar” e indica scelte basilari, ma considerevoli, dall’importanza di un’informazione consapevole al risparmio di energia elettrica e carta. Segue il “household hero” – l’eroe domestico –, livello 2 del “gioco”, quindi il “neighbourhood nice guy” e il “exceptional employee”, in un crescendo che, dalla condizione protetta della casa, porta gli utenti a divenire protagonisti, nel proprio quartiere e nella vita lavorativa, di un cambiamento partecipato, diffuso, che si può veicolare con il proprio esempio<sup>30</sup>.

### 5.1.1. *Sustainable Development Goals e turismo*

L’aspetto che interessa il presente studio è quello di connessione tra i SDG e il settore in analisi. Il riferimento al turismo è inserito, in modo diretto, nei “goal”:

- 8.9: “concepire e implementare entro il 2030 politiche per favorire un turismo sostenibile che crei lavoro e promuova la cultura e i prodotti locali”;
- 12.b: “sviluppare e implementare strumenti per monitorare gli impatti dello sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali”;
- 14.7: “entro il 2030, aumentare i benefici economici dei piccoli tratti insulari in via di sviluppo e dei paesi meno sviluppati, facendo ricorso a un

---

<sup>29</sup> Si veda: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

<sup>30</sup> Si veda: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/takeaction/>.