

| Adolfo Braga

Lo sviluppo del turismo sostenibile

Cambiamenti sociali
e acquisizione di competenze

prefazione di

Fulvio Fammoni

introduzione di

Franco Martini



Scienze Multimediali



Materiali



Centro Studi
Filcams CGIL



Centro Multiservizi
SRL

Il *Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL* nasce nel 2007, quale diramazione organizzativa del Centro Multiservizi Ce.Mu., al fine di promuovere e coordinare progetti e attività di studio e ricerca nel settore sindacale, nel campo del lavoro, della sicurezza e della responsabilità sociale delle imprese, e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

Impegnato anche sul fronte documentale (attraverso la costruzione di uno specifico patrimonio archivistico relativo alle tematiche sindacali e del lavoro), per il conseguimento dei propri obiettivi il Centro Studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate.

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. è una società di assistenza e consulenza che svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione. Offre diverse tipologie di servizi: gestione di pubblicazioni saltuarie e periodiche (libri, riviste, opuscoli); produzione di supporti informativi di carattere multimediale; formazione professionale e sindacale; organizzazione di seminari, convegni, congressi e incontri tematici; attuazione di campagne informative.

La sede operativa è in Viale Glorioso 11, 00153 Roma.

Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it

Adolfo Braga

Lo sviluppo del turismo sostenibile

Cambiamenti sociali
e acquisizione di competenze

prefazione di
Fulvio Fammoni

introduzione di
Franco Martini



EDIESSE

L'autore desidera ringraziare la Segretaria generale della FILCAMS nazionale Maria Grazia Gabrielli che ha reso possibile il completamento di questo lavoro, consentendone la sua pubblicazione; Francesca Mandato per il suo contributo nella fase iniziale di ideazione del progetto culturale sotteso a questo libro, Andrea Righi (prima) e Daria Banchieri (successivamente) per i suggerimenti organizzativi che consentiranno la diffusione della conoscenza sulle tematiche ambientali e dello sviluppo del turismo sostenibile nelle strutture territoriali della categoria; Cristian Sesena per aver fornito suggerimenti e consulenza sul dibattito interno ed esterno alla categoria sul turismo sostenibile.

L'intero lavoro è articolato con una prefazione di Fulvio Fammoni, un'introduzione di Franco Martini e due parti. La prima parte è stata redatta totalmente dall'autore, la seconda parte è stata redatta da Lucia Scarnecchia.

Il lavoro di sistematizzazione delle fonti bibliografiche e di raccordo organizzativo con le strutture sindacali è stato realizzato da Martina Burgesi.

© Copyright by Ediesse, 2014
Ediesse s.r.l.
Viale di Porta Tiburtina, 36 - 00185 Roma
Tel. 06/44870283 - 06/44870325
Fax 06/44870335

www.ediesseonline.it
ediesse@cgil.it

Progetto grafico e immagine di copertina:
Antonella Lupi

Indice

Prefazione <i>di Fulvio Fammoni</i>	9
--	---

Introduzione

Il terziario sostenibile. Ipotesi di rilancio del turismo come motore di sviluppo <i>di Franco Martini</i>	13
--	----

PARTE PRIMA

Dalla formulazione di politiche ambientali alla messa in opera del turismo sostenibile

1. Una proposta didattica per un apprendimento culturale sui temi ambientali	31
1.1. Linee per una riflessione culturale sui temi ambientali	31
1.2. La realizzazione concreta di un «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali»	52
2. Ambiente e cultura	71
2.1. Il processo di formazione di una politica ambientale	71
2.2. Natura ed evoluzione delle politiche pubbliche	79
2.3. Qualità ambientale: la promozione di valori culturali	103
2.4. Sussidiarietà e politiche ambientali in Europa	122

3. Le politiche di welfare nel turismo	127
3.1. Un nuovo punto di vista: welfare e sostenibilità	127
3.2. Etica e sostenibilità	134
3.3. Etica tra sviluppo e turismo	145
3.4. Le prospettive del turismo responsabile	151
<i>Bibliografia</i>	181

PARTE SECONDA

Il turismo e la sostenibilità: ipotesi di sviluppo

di Lucia Scarnecchia

4. Turismi al bivio: improvvisazione o strategie programmatiche?	193
4.1. Il turismo nell'ottica della sostenibilità	193
4.2. L'Italia del turismo nel contesto mondiale ed europeo	204
4.2.1. <i>L'andamento dei flussi turistici nel mondo secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)</i>	204
4.2.2. <i>I trend della domanda turistica internazionale</i>	211
4.2.3. <i>L'andamento dei flussi turistici in Europa</i>	213
4.2.4. <i>Il movimento turistico in Italia</i>	218
4.3. Le proposte di intervento	221
4.3.1. <i>Il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia</i>	221
4.3.2. <i>Alcune considerazioni sul Piano Strategico</i>	231
<i>Bibliografia</i>	237

Lo sviluppo del turismo sostenibile

Prefazione

*di Fulvio Fammoni**

Il presente volume di Adolfo Braga prende spunto dalla complessità legata ai problemi ambientali e allo sviluppo sostenibile e che la FILCAMS nazionale ha voluto che si traducesse in una specifica pubblicazione. Aprire un percorso culturale sempre più centrato in chiave di sostenibilità e in grado di assumere quelle politiche finalizzate a superare i problemi ambientali tramite il coinvolgimento degli attori sociali coinvolti nella catena del valore e con specifici sistemi di indicatori ambientali e di sostenibilità, più che su generiche politiche basate sull'imposizione di vincoli e norme generali pure necessari. Con questo lavoro, inoltre, l'Associazione Bruno Trentin tenta una prima risposta ad una domanda molto sentita dalle strutture della FILCAMS: condividere concetti e linguaggi sull'ambiente e sulla sostenibilità. L'impianto culturale dell'Associazione è tale che vuole trasformare queste conoscenze in termini di nuovi apprendimenti, di acquisizione di innovative metodologie negoziali e di inedite strategie d'azione. In altre parole fornire approcci teorici e strumenti che potranno essere utilizzati nella negoziazione per lo sviluppo del turismo sostenibile.

D'altra parte bisogna considerare che negli ultimi trent'anni l'importanza assegnata al ruolo del turismo, nel contesto sociale ed economico nazionale, anche se in modo ancora insufficiente,

* Fulvio Fammoni è Presidente dell'Associazione Bruno Trentin.

è andata progressivamente aumentando proporzionalmente alla crescita di consapevolezza, da parte dei decisori politici, circa la reale incidenza dell'intero settore sull'andamento economico del paese.

La scarsa attenzione che, in passato, è stata attribuita al turismo non ha permesso di individuarne e delimitarne l'oggetto di disciplina normativa e, dunque, di giungere ad una tempestiva ed efficace regolamentazione del comparto. A lungo reputato una materia di scarsa rilevanza giuridica, solo negli ultimi decenni la considerazione dell'alto rilievo economico e sociale del fenomeno ha permesso i primi tentativi di identificazione dell'ambito concettuale della materia; tentativi che, il più delle volte, hanno costituito elementi di confusione e frammentazione piuttosto che reali strumenti utili ad un'organizzazione fruttuosa del settore.

L'Associazione Bruno Trentin ha declinato progressivamente la propria peculiare modalità di sintesi tra ricerca e formazione anche sulle tematiche ambientali e della sostenibilità, modellando quest'ultima (la formazione) in ragione delle esigenze concrete, non solo attraverso corsi, ma analizzando i problemi ed evidenziando di volta in volta le forme con cui intervenire, con una gamma differenziata di contenuti e di metodi. Ha, a tal fine, stabilito relazioni di collaborazione, assistenza e promozione con la FILCAMS, rappresentate da necessità espresse, a fronte anche di un quadro straordinariamente mutevole in questo campo, di individuazione di competenze che si rendono necessarie per uno sviluppo della sostenibilità e del turismo. Competenze fortemente centrate anche sul versante della rappresentanza, della contrattazione e della tutela individuale e collettiva.

La messa a punto di ipotesi formative coerenti con tale impostazione deve presupporre successive esperienze formative che saranno condotte dalla FILCAMS CGIL valorizzando i risultati dell'elaborazione di questa pubblicazione, pensata in un'ottica di successivi materiali didattici.

Il libro dà conto degli elementi metodologici del lavoro da svolgere e del più recente dibattito sullo sviluppo sostenibile e sulle conseguenze nel turismo. L'introduzione di Franco Martini analizza alcuni temi centrali del dibattito in corso da parte della categoria. È presente una sintesi dei diversi contributi teorici in tema di competenze, in generale e nel turismo. Nel complesso, il libro illustra l'impegno di tutta la categoria della FILCAMS che ha assunto e vuole continuare ad assumere lo sviluppo del turismo sostenibile oltre che come opportunità per il paese come parte del processo di crescita delle proprie potenzialità di rappresentanza, delle capacità negoziali, delle condizioni per garantire il futuro di un sindacato suscettibile di rafforzarsi nella complessità.

Introduzione

Il terziario sostenibile. Ipotesi di rilancio del turismo come motore di sviluppo

*di Franco Martini**

Il sindacato oggi, più che nel passato, deve far fronte contemporaneamente ad una serie di problemi quali lo sviluppo economico non lineare, una concorrenza diffusa, politiche di bilancio tese a ridisegnare i sistemi di welfare e, più in generale, tutti quei cambiamenti rapidi, profondi e incessanti dell'universo del lavoro e del suo impiego.

Risulta, conseguentemente, indispensabile per il sindacato capire quanto sia in grado di dilatare la rappresentanza collettiva degli interessi verso sentieri culturali inediti quali quelli legati ai temi ambientali e quale sia il nesso di questi temi con il turismo.

Rispetto a questi temi come può un sindacato come la FILCAMS (Federazione italiana lavoratori commercio turismo e servizi) estendere la sua capacità negoziale? In che misura è in grado di mantenere un ruolo forte sia all'interno che nell'area politica e sociale?

La decisione di commissionare all'autore questo volume nasce da un processo di maturazione, da parte della categoria, che ha trovato il suo terreno fertile sia sul versante delle proposte culturali presenti nella formazione sindacale sia nelle stimolazioni dovute ai grandi cambiamenti e alle innovazioni sostanziali che at-

* Franco Martini è componente della segreteria nazionale della CGIL ed ha ricoperto l'incarico di segretario generale della FILCAMS nazionale dal 2008 al 2014.

traversano un sindacato come la FILCAMS, particolarmente esposto alla complessità ed alla multidisciplinarietà del suo ambito di intervento.

Una categoria interessata in questa fase da un importante e positivo ciclo di crescita organizzativa che caratterizza in modo durevole gli ultimi anni e che la vede al primo posto nei tassi di sindacalizzazione della CGIL.

Gli esiti di questo successo, oltre alle sue scelte di proselitismo e di reiterate strategie volte all'allargamento della rappresentanza sociale, sono anche rinvenibili in alcune opzioni distintive legate allo sforzo di elaborazione, di proposta e di iniziativa sul turismo sostenibile.

Ambiente e sostenibilità sono le parole d'ordine che intendono identificare il posizionamento della categoria sul turismo sostenibile, con lo scopo di introdurre nel mercato turistico, nelle imprese del settore e nel lavoro quelle innovazioni di cui questo particolare comparto necessita.

Scommessa culturale più che mai urgente dato il rischio che poco e niente delle politiche ambientali in atto sia conosciuto all'interno del processo di lavoro nelle imprese turistiche a vocazione sostenibile. Questa pubblicazione può rappresentare un buon punto di partenza per uno studio sulle politiche pubbliche ambientali, sullo sviluppo durevole e sulla solidarietà sociale, distinto nettamente dall'approccio neoliberista. Per troppo tempo si sono abbandonate le politiche di assistenza sociale e di sostegno al reddito, orientamento che sta provocando, in molti casi, un aumento della povertà, non facendo affermare la necessaria strategia di investimento sociale.

Nel contempo l'attenzione verso le politiche pubbliche ambientali può anche rappresentare un punto di partenza per futuri percorsi formativi che si pongono l'obiettivo di voler fornire indicazioni utili al sindacato, in particolare della categoria ma anche alla stessa Confederazione, per la sua azione futura, con l'intento di rafforzare la sua efficacia contrattuale, tenendo conto

delle peculiarità legate ai processi di *policy* tipici del turismo sostenibile che richiedono forme nuove di relazioni sindacali, necessitano di una funzione partecipata delle parti sociali in grado di produrre azioni positive nel quadro della valorizzazione delle lavoratrici e dei lavoratori; in questo risiede l'ambizione più alta per la FILCAMS.

L'impegno che la FILCAMS ha prodotto (e continua a produrre con maggiore intenzionalità) si è concretizzato in un'idea di forte rinnovamento realizzato attraverso un investimento totalizzante sulla politica dei quadri, mediante il coinvolgimento di giovani, con percorsi formativi di alta formazione, e con azioni massicce sulla formazione di base.

La priorità data alla formazione e alla politica dei quadri è una giusta intuizione perché i cambiamenti si costituiscono, di fatto, con le persone e non solo con dichiarazioni di principio.

Il contributo di questa pubblicazione, immaginato anche come utilizzo di materiali didattici per le aule di formazione, legittima una scelta inequivocabile sui temi del turismo sostenibile come nuova frontiera contrattuale e come contributo della categoria al dibattito più ampio delle politiche ambientali, contribuendo, in questo modo, al delicato compito di far maturare una cultura sindacale orientata al cambiamento e al miglioramento dei temi della sostenibilità.

Con il libro sicuramente si potrà arricchire il dibattito nella categoria, cercando di contaminare la cultura interna a queste tematiche che, per loro natura, sono intrise di ostacoli e resistenze. Il permanere di questi vincoli influenzano e condizionano l'apprendimento sia dei singoli sia dell'organizzazione nel suo complesso.

Quello che serve è un vero e proprio cambiamento di atteggiamento mentale ed una sfida di fondo per la categoria al fine di influenzare ed accelerare processi culturali su tematiche che stentano a prendere piede complessivamente nella società e, in particolar modo, nelle nuove generazioni.

L'aspettativa è quella di diventare, all'interno della CGIL, la categoria che trascina il dibattito sulla cultura ambientale ed è protagonista della contrattazione della sostenibilità.

Questa scommessa organizzativa si può raggiungere se, e solo se, si va oltre la mera intuizione trasformandola in una scelta strategica che deve impegnare tutta l'organizzazione della FILCAMS nel tentativo di fare di questa contaminazione su temi nuovi e poco conosciuti un'occasione importante per migliorare prioritariamente le condizioni delle lavoratrici e dei lavoratori che sono impegnati nei settori dell'ambiente, della sostenibilità, dell'ecoturismo, del settore alberghiero, sposando le logiche eco-compatibili che la categoria tutela e rappresenta. Ancora, per affermare un'idea di sviluppo di questi settori con l'intento di allargare la rappresentanza a quelle tipologie lavorative che ancora non si è in grado di intercettare.

L'autore ci ricorda che è necessario porre al centro dell'economia nuove parole: «equità, sviluppo durevole, solidarietà sociale tra popoli e tra le diverse generazioni»; egli richiama l'esigenza di «mantenersi nelle capacità di assorbimento dei sistemi naturali per non compromettere il futuro delle nuove generazioni».

La categoria sposa in pieno la battaglia contro quelle che vengono definite «cambiali generazionali» in materia ambientale, caratterizzate da un sistema nel quale i vantaggi sono ottenuti nel presente, mentre i costi possono essere scaricati su «qualcun altro».

Braga si pone, a questo proposito, un quesito, «chi ottiene cosa, quando e come», per trovare delle risposte alle differenze nella distribuzione dei costi e benefici, sapendo che non ci sono valori assoluti e che è più giusto cercare valori relativi e che comunque è inevitabile che, se qualcuno vince ed altri perdono in termini assoluti, gli stessi vincono e perdono anche in termini relativi.

La FILCAMS vuole assumere la sfida di stare dentro un nuovo progetto di sviluppo, con una propria elaborazione capace di assumere un progetto sostenibile in grado di sconfiggere il declino avendo la forza di guardare e agire oltre l'emergenza. È una ca-

tegoria che deve necessariamente superare il dualismo tra la difesa dei settori tradizionali e la capacità di affermare risposte innovative sul terreno dello sviluppo sostenibile. I settori che la categoria rappresenta, benché alcuni siano tradizionali, sono pieni di attività che richiedono risposte alte, pur in presenza di luoghi di lavoro che spesso sono un inferno.

Il mercato sostenibile che può vedere il sindacato protagonista è quello che è in grado di esaltare e valorizzare le risorse esistenti nell'ambiente: le risorse umane, il territorio, i beni culturali, i grandi servizi per la collettività. Così come, specularmente, bisogna dare un'impronta al lavoro sostenibile tale da ricomporre la dispersione e dare forma al mercato sostenibile.

La battaglia culturale da incoraggiare è quella che superi la concezione per la quale la sostenibilità è vissuta come una frontiera imposta dal collasso del pianeta e dunque associata a politiche vincolistiche e restrittive. Per queste ragioni la sostenibilità viene spesso vissuta, e per questo osteggiata, come un freno allo sviluppo. Queste confusioni non riescono a far emergere della sostenibilità la ricchezza, il valore aggiunto che essa può sprigionare, anche in relazione alla creazione di lavoro nuovo, altamente istruito e qualificato, capace di adattarsi rapidamente ai continui cambiamenti della domanda.

L'interesse del sindacato è quello di concorrere ad una tendenza che contrasti politiche sociali «passive» e auspichi politiche «attive», rifiutando l'idea che «qualunque lavoro» vada bene e promuovendo invece la creazione di qualità.

La *green economy* è l'opzione che permetterà di dare un nuovo impulso a un sistema economico ormai ripiegato su se stesso e di tenere in conto i limiti del pianeta in termini di risorse, spazio e capacità degli ecosistemi di reggere la crescente pressione umana (Tessa e Gisotti, 2012). In questo ambito sono previsti da 15 a 60 milioni di nuovi posti di lavoro a livello globale nei prossimi venti anni, con ottime prospettive di sollevare decine di milioni di lavoratori dalla povertà.

È interessante per il sindacato non sottovalutare la metamorfosi che la *green economy* sta determinando perché si stanno delineando due tipologie d'impresa: quella delle aziende appartenenti a settori tradizionali e mercati maturi che stanno cercando la riqualificazione e nuovi mercati in un'ottica sostenibile; e quella delle aziende pionieristiche che hanno aperto la strada a nuovi settori, caratteristici della *green economy*, e a nuovi mercati praticamente inesistenti in Italia prima del 2008.

Sul versante nel quale la categoria è direttamente interessata, quella del comparto turistico, le esperienze di ecoturismo stanno aprendo la strada a nuove figure professionali, mai apparse prima in questo settore, che vedono opportunità lavorative particolarmente attente alle tematiche ambientali e con profili che vanno dalla guida ambientale escursionistica all'interprete specializzato naturalistico.

Per i sindacalisti che seguono il settore turistico è necessario che siano consapevoli di quali debbano essere le competenze chiave degli operatori ecoturistici: buone conoscenze delle materie ambientali, competenze nel *marketing* e una padronanza dei più attuali canali di comunicazione quali i *social network*. Naturalmente mancano ancora figure professionali nel settore ecoturistico capaci di affiancare le istituzioni locali e in grado di strutturare un *marketing* territoriale credibile ed efficace, utile alla valorizzazione del territorio e delle sue attrattive.

Di questi professionisti avremmo bisogno ma non sono, purtroppo, richiesti. Il mercato adesso richiede addetti al servizio ricettivo. Le grosse catene stanno cominciando ad assumere impegni sociali d'impresa e chi per opportunità, chi per convinzione, si comincia a sentire il bisogno da un lato di figure che svolgano all'interno dell'azienda un'attività di *marketing* verde e dall'altro di figure tecniche che ottimizzino le prestazioni energetiche e la gestione dei rifiuti negli alberghi. Da una parte comunicazione, dall'altra gestione razionale, dunque manager con competenze in campo ambientale.

Altra azione degna di interesse è quella che vede alcune catene di alberghi improntare le proprie strategie sulla sostenibilità sociale e ambientale come valori, più che come strategia di *marketing*. Un valore etico che migliora il profilo *corporate* ma porta con sé anche un valore aggiunto economico diretto: una strategia che mira alla riduzione degli sprechi e dei consumi implicando un notevole risparmio. Un approccio realistico che assume le logiche *green* anche con esigenze pragmatiche. A queste logiche devono sapersi adattare anche i sindacalisti che vogliono essere protagonisti in questi settori. Essi devono saper analizzare i processi di queste catene con l'elencazione dei punti critici da ottimizzare, in modo che i dipendenti sposino condotte ecologiche e concorrano a migliorare le *performance* ambientali, agevolando in tal modo il processo culturale che aiuti i clienti ed i fornitori a rispettare precisi parametri di sostenibilità.

Piani formativi, magari in un'ottica di bilateralità, che educino le lavoratrici e i lavoratori delle grandi catene alberghiere al contenimento degli sprechi energetici e alimentari («Piccoli gesti, grandi risultati») investendo e monitorando i comportamenti all'interno degli alberghi al fine di consolidare gli atteggiamenti nel tempo. Ai sindacalisti del settore la capacità di analizzare i processi che determinano sprechi: dalla gestione della cucina alla pulizia della camera. Non basta avere i pannelli fotovoltaici più efficienti se poi si continua ad inquinare e sprecare attraverso una miriade di piccoli comportamenti quotidiani sbagliati. Servono anche piccoli investimenti tecnologici come applicare i riduttori di flusso ai rubinetti e sostituire le vecchie lampadine a incandescenza con luci a basso consumo e LED. Queste piccole rivoluzioni verdi richiedono competenze specializzate in grado di certificare i processi dei nuovi standard.

L'attenzione all'ambiente favorisce alcuni fattori positivi ma non decisivi nella scelta del luogo in cui soggiornare. Purtroppo la sostenibilità non è ancora un fattore per cui il cliente è pronto a pagare. Tuttavia, se per esempio pensiamo al Nord Europa,

dove la cultura dell'ambiente è molto più matura e radicata rispetto a quella dei paesi mediterranei, siamo chiamati ad investire ancora di più nel profilo verde delle nostre strutture per mantenere l'*appeal* necessario. A questo proposito è opportuno che si scioglia il quesito se il settore alberghiero è destinato a convertirsi alla strategia *green* o se deve rimanere una scelta di nicchia. Un dato è inequivocabile ed è quello per cui sarà necessario (non solo per le aziende ma anche come singoli individui) puntare al risparmio energetico e ad evitare gli sprechi. La linea di tendenza delle normative si muove nella direzione di selezionare le strutture turistiche alberghiere che presentano la migliore propensione ambientale; per queste ragioni la filosofia *green* diventerà una necessità.

Il processo di consapevolezza sulla necessità di rispettare parametri che garantiscano la riduzione dei consumi non è ancora fortemente consolidato soprattutto nei turisti. È un cambiamento «silenzioso» che avviene senza far rumore, con un'evoluzione naturale verso forme di piccole rivoluzioni verdi.

La categoria non sottovaluta il dato che, sempre più spesso, ci sono dei giovani, che vivono nei pressi di aree protette e ad alta valenza ambientale, che aprono attività turistiche come agriturismo, escursionistica, pesca-turismo ed altre attività che sono *in nuce* dei possibili aspiranti imprenditori in questi campi. Sono iniziative che vanno incoraggiate, anche perché incontrano molti ostacoli, specialmente per le difficoltà causate da un eccesso di burocrazia e per il reperimento di fondi data anche la scarsa informazione sia sui fondi statali e regionali disponibili sia sulla normativa vigente.

Le strutture del sindacato denominate SOL (Servizi Orientamento al Lavoro) dovrebbero maggiormente specializzarsi nel fare tutoraggio alle imprese nascenti, anche attraverso un personale competente capace di accompagnare i giovani imprenditori nella costituzione, definizione e gestione delle proprie attività.

Anche nel campo del turismo sostenibile, in definitiva, è neces-

sario un Progetto capace della giusta informazione e di un'adeguata didattica formativa. Attualmente, però, il panorama della formazione professionale è molto frammentato, così come l'informazione in merito.

Il libro vuole essere un primo investimento in questa direzione perché vuole mettere in evidenza contemporaneamente l'importanza degli aspetti culturali legati alle politiche ambientali e a quelle del turismo sostenibile, a partire dalle potenzialità dell'«Italia al naturale».

Il IX rapporto Ecotour sul «Turismo Natura» del 2012 mette in evidenza dati che dimostrano un settore che nel 2010 ha visto le presenze giungere a 99.035.394, con una crescita dello 0,46% rispetto all'anno precedente e con una permanenza media che si stabilizza scendendo appena da 3,88 a 3,84 giorni. Cifre che portano il fatturato complessivo a 10,67 miliardi di euro, in crescita dello 0,24% e in ulteriore crescita a 10,7 miliardi nel 2011: un aumento che si contraddistingue per un segno positivo in un contesto internazionale di arretramento e perdita di posizioni. Nel 2011 il barometro dei *tour operator* ha segnato un settore in stabilità nel 52% dei casi e in aumento nel 43%, e solo nel 5% dei casi in diminuzione. Gli ambiti più rappresentativi sono ovviamente i parchi e le riserve con una quota di mercato superiore al 35%, seguiti dalla montagna (23%), dal turismo rurale (18%), e ancora dal turismo lacuale; seguono i «borghi più belli d'Italia», le riserve marine e l'agriturismo.

La FILCAMS deve muoversi in un settore, quello turistico, che resiste alla crisi e crea ancora lavoro; esso, infatti, è interconnesso con i sette temi principali in discussione a Rio 2020: posti di lavoro, energia, città, cibo, acqua, oceani e disastri. Il turismo, dunque, può essere un fattore di sviluppo per i paesi sviluppati e per quelli in via di sviluppo allo stesso modo, in quanto la definizione stessa di competitività è oggi strettamente connessa al raggiungimento di tre obiettivi chiave: sviluppo sostenibile, inclusione sociale e conservazione della natura.

D'altronde, nel 2011, il settore ha confermato di essere la prima industria mondiale, con 982 milioni di viaggiatori internazionali che si stima potranno essere oltre un miliardo e 600 milioni entro il 2020. Quella dei viaggi e del turismo è la più grande e dinamica industria dell'attuale economia globale. Nel 2010, essa ha rappresentato da sola il 9% del PIL mondiale e ha creato oltre 235 milioni di posti di lavoro, l'8% degli occupati globali. Secondo l'International Labour Organization (ILO) si tratta di uno dei settori a maggior crescita di occupazione e la World Tourism Organization delle Nazioni Unite ritiene che entro il 2020 darà lavoro a 296 milioni di persone.

Secondo il rapporto «Travel & Tourism Economic Impact 2012», redatto dal World Travel Tourism Council, il contributo diretto al PIL italiano del settore viaggi e turismo nel 2012 è stato di 50,6 miliardi. Queste cifre riflettono principalmente l'attività economica generata dall'industria turistica e quindi alberghi, agenzie di viaggi, compagnie aeree e altri servizi di trasporto passeggeri, ma comprende anche ristoranti e strutture di svago toccate direttamente dal turismo. Le stime del WTTC al 2022 prevedono che il settore arriverà a incidere sul PIL italiano per un 3,5%, cioè 61,2 miliardi di euro. Se si includono tutti i servizi aggiuntivi che ruotano intorno al mondo dei viaggi e del turismo, il cosiddetto indotto, e proventi indiretti, il contributo totale al PIL in Italia che si stima per il 2022 sarà dell'8,8% (156 miliardi di euro).

Secondo Banca d'Italia, nel periodo 2000-2010 l'occupazione nel turismo è cresciuta del 28% a fronte di una media nazionale del 7% e di un crollo degli occupati nell'industria di un analogo 7%.

Un approccio più strategico per promuovere l'innovazione nel turismo verde richiederà una maggiore politica orizzontale e verticale di coordinamento per realizzare sforzi di innovazione verde per le piccole e medie imprese, per migliorare i modelli di *business* esistenti, portando risultati positivi per le imprese, per i clienti, le pubbliche amministrazioni e le comunità locali attra-

verso la creazione di posti di lavoro e, soprattutto, il miglioramento delle condizioni di lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori del settore.

Per l'Italia, quinta meta mondiale di turismo, la sfida è aperta. «GreenItaly 2011», il rapporto sulla *green economy*, mette in evidenza che le attività terziarie, seppur meno impegnate nel campo della sostenibilità, vedono emergere al loro interno il turismo (25,5%) assieme ai servizi di trasporto-logistica (27,7%), dove la quota di imprese che investono nel *green* supera la media generale (23,9%). Un'impresa turistica su quattro, insomma, ha già intrapreso la strada verde. La dinamicità delle imprese industriali e terziarie che investono in prodotti tecnologici *green* riesce a manifestarsi anche in campo occupazionale: quasi una su tre di esse (31,7%, oltre 116.000) effettuerà assunzioni, a fronte di un rapporto che scende a una su cinque (19,7%) nel caso delle altre imprese.

La lettura di questi dati e le interpretazioni di queste tendenze non lasciano, chiaramente, indifferente un sindacato come la FILCAMS che ha maturato in questi anni la consapevolezza che il turismo in Italia è da considerare un giacimento minerario prezioso su cui colpevolmente per troppo tempo tutti gli attori protagonisti di questa arena sono stati miopi. I piani e i progetti sul turismo non possono essere immaginati in modo verticistico tagliando fuori interlocutori importanti con chi il turismo lo compone, lo costituisce, lo fa: imprese di settore e lavoratrici e lavoratori del comparto. In ogni nuova occasione di rinnovo dei contratti nazionali le parti sociali devono condividere la priorità del turismo come settore che ha bisogno di una valorizzazione supportata dalla politica, che interloquisca in maniera attiva e costruttiva, fuori da ogni logica assistenzialista e da ogni vecchia diatriba di competenza fra regioni e Stato. La *governance* di settore deve proporre iniziative volte a migliorare e strutturare l'offerta turistica italiana dandole il ruolo di volano economico che solo potenzialmente rappresenta. Non è sufficiente puntare tutto

sull'*appeal* del *brand* Italia verso i paesi stranieri pensando che per questa via sia possibile rilanciare un settore in crisi; mentre è prioritario stimolare ulteriormente la domanda interna che è crollata per gli effetti nefasti della crisi, anche in presenza di segnali di ripresa.

La FILCAMS CGIL sta riflettendo da tempo sui mutati costumi degli italiani in tema di tempo libero e vacanze ed è giunta alla consapevolezza che è necessario riadattare l'offerta turistica ad una domanda che è fisiologicamente cambiata. Il turismo è solo erroneamente definito settore e quindi destinatario di politiche settoriali. È, infatti, quanto di più intersettoriale si possa immaginare, capace di mettere a sistema interventi che riguardano infrastrutture, ambiente, patrimonio culturale, trasporti, valorizzazione del territorio o dei territori. Lo sforzo, anche attraverso questa pubblicazione, deve essere quello di proporre ad altri soggetti sociali la costruzione di un laboratorio che abbia come obiettivo la riscoperta e la capitalizzazione del patrimonio turismo in Italia.

Naturalmente per l'ottica sindacale non può trascurarsi il lavoro nel turismo, che è ancora troppo spesso irregolare, discontinuo, precario e che, con la sua fragilità, contribuisce alla progressiva perdita di competitività. La CGIL in questo contesto non alza le barricate di fronte al problema della flessibilità, avendo raccolto la sfida già da anni ma coniugandola a forme di lavoro stabile professionalizzato e formato che consenta la qualificazione del settore anche attraverso la manodopera. Fortunatamente l'industria turistica e l'accoglienza non possono essere delocalizzate, per la semplice ragione che il lavoro non può essere considerato come una variabile di spesa su cui incidere, inesorabilmente legata alle fluttuazioni di un mercato che non offre più visibilità.

La sfida che la FILCAMS CGIL vuole lanciare è quella di condividere con tutte le parti sociali non solo l'aspetto della salvaguardia dell'occupazione attuale ma una sua implementazione, investendo nel lavoro per creare lavoro e agganciare il lavoro nel

suo ruolo di anello di una catena che assieme alle altre non solo «tiene insieme» ma cementa, struttura, rafforza il sistema turismo in Italia. La vera sfida deve essere quella di parlare di qualità del lavoro e non solo di quantità, di professionalità e non di meri posti di lavoro.

Non spetta al sindacato smentire i dati elaborati da autorevoli organismi internazionali ma sicuramente è giusto mettere in evidenza che le criticità più rilevanti alla base del forte rallentamento subito dalla posizione dell'Italia nel contesto internazionale siano riconducibili alla mancanza di una regolamentazione unitaria in materia turistica che ha determinato l'impossibilità di comunicare un'immagine omogenea del Sistema Turistico Italia; alla persistente convinzione che il ricco patrimonio storico-artistico sia in grado, da solo, di garantire una duratura permanenza sul mercato; all'incapacità di creare un'offerta integrata tra le varie tipologie di esperienze turistiche proponibili; all'apparente indifferenza circa la possibilità di considerare il Sud della penisola come un ideale volano di ripresa del settore.

La mancata lungimiranza da parte di organi del governo centrale e degli enti locali, l'eccessivo numero di enti e strutture impegnati nella promozione del territorio, le carenze delle strutture ricettive e degli organismi preposti all'istruzione e formazione di risorse umane hanno impedito troppo a lungo l'individuazione di politiche adeguate e condivise attraverso processi decisionali concertati. In questa arena particolare bisogna avere la capacità di definire una piattaforma rivendicativa che sappia avanzare proposte in questo settore con azioni contrattuali sul territorio, sulle condizioni di lavoro (deve esistere un rapporto tra qualità dell'offerta turistica e qualità del lavoro). Il modo in cui si offre un servizio turistico deve essere considerato come parte integrante del servizio stesso. Questa deve essere la scommessa culturale del sindacato anche sul versante dell'ecoturismo, ovvero con l'innalzamento qualitativo di tutte le professioni connesse con il turismo sostenibile. Il caso del turismo sostenibile, dunque,

è denso di ingenti risorse culturali a disposizione di un mercato del lavoro *green* da sviluppare, di professioni alte da valorizzare e non come un caso di persone in cerca di tutela (già questo sarebbe normale per il sindacato) ma anche in cerca di un'organizzazione sociale che voglia capire il valore di un settore e di una serie di attività in grado di far sì che il *brand* Italia torni ad occupare il ruolo che le compete.

La sfida per la FILCAMS, in maniera più complessiva e non limitata solo al turismo, è quella di privilegiare una sua dimensione progettuale, contrattuale ed organizzativa in tutti i luoghi di lavoro e proiettata sul territorio. Le sue politiche di sviluppo devono vedere nel lavoro la priorità, combattere la precarietà, non intesa semplicemente come incertezza del futuro ma come depauperamento delle risorse da investire per l'innovazione.

L'esperienza multisettoriale della FILCAMS può portare valore aggiunto alla funzione sindacale e alla confederalità, attraverso una funzione partecipata delle parti sociali, che in maniera autonoma e senza rinunciare alla normale dialettica contrattuale, possono promuovere azioni positive nel quadro di una valorizzazione del lavoro in un contesto estremamente frammentato.

Per corroborare una capacità progettuale il sindacato deve investire tanto nella formazione sindacale. La FILCAMS ha imboccato questa direzione di marcia ed ha reso questo processo irreversibile, pur nella consapevolezza che questa non può essere concepita come scelta autarchica della categoria ma deve necessariamente essere parte di un processo generale di tutta la CGIL senza il quale rischierebbe di non essere pienamente efficace.

I risultati acquisiti attraverso la formazione hanno consentito una sorta di lente di ingrandimento su alcune contraddizioni presenti sul futuro del sindacato. Negli ultimi anni spesso ci si è limitati a mettere in evidenza l'incremento dei propri iscritti, smentendo il luogo comune della sua crisi. L'attenzione è stata attratta dal sorpasso dei pensionati sugli attivi e, tra gli attivi, dalla caduta di peso specifico dei tradizionali settori manifattu-

rieri. La FILCAMS ha notevolmente aumentato i propri iscritti, ma non è cresciuta quanto è cresciuto il tasso di occupazione nei settori che rappresenta. Questo dato dimostra che comunque si è verificato un calo del tasso di sindacalizzazione dovuto alla sua mancata taratura sul nuovo mondo del lavoro composto da piccole imprese, precarietà, lavoro nero e bisognerebbe chiedersi se il baricentro organizzativo della CGIL debba spostarsi verso queste direzioni, ridefinendo nei fatti una nuova confederalità. Un nuovo ed impegnativo campo di azione dove esistano strumenti e livelli di partecipazione in un mondo frammentato e fortemente condizionato dalla scarsa tutela dei diritti, oltre l'esercizio formale della democrazia, ispirato il più delle volte più a soddisfare la dialettica interna ai gruppi dirigenti che a trovare le vie più autentiche verso il coinvolgimento delle lavoratrici e dei lavoratori nella vita del sindacato. In definitiva si vuol rappresentare qualcosa di più di una specificità: la politica, la cultura, l'economia, gli stessi costumi ed una visione più ampia di un sistema di diritti universali, cioè senza confini.

Le complessità appaiono evidenti, con un aumento delle discriminazioni nei luoghi di lavoro e nella società, e richiedono necessariamente una «nuova confederalità» sulla quale confermare tutte le iniziative possibili per sviluppare una politica dei quadri capace di cogliere tutta la ricchezza di idee e di passione sindacale rappresentata dalle nuove generazioni.

PARTE PRIMA

Dalla formulazione di politiche ambientali
alla messa in opera del turismo sostenibile

1.

Una proposta didattica per un apprendimento culturale sui temi ambientali

1.1. Linee per una riflessione culturale sui temi ambientali

Porsi l'obiettivo di attivare un percorso culturale che sviluppi in modo esaustivo le tematiche ambientali significa, per le organizzazioni (istituzionali e sociali) che decidono di investire in tale direzione, assumere automaticamente quei valori e quei comportamenti virtuosi che rappresentano maggiormente specifici punti di riferimento. All'interno di queste organizzazioni, se tali valori sono stati condivisi e interiorizzati, si potranno avere relazioni incentrate sul rispetto con l'intento di diffondere un'armonia generale, i cui benefici per gli individui primariamente e, poi, per le stesse organizzazioni nel loro insieme, saranno di notevole portata. Ne consegue una riflessione sull'approccio, sulle priorità nella scelta dei contenuti, sulle modalità della sua realizzazione, sull'intreccio e l'integrazione con l'insieme delle strategie dell'organizzazione e con le politiche assunte.

Il percorso culturale da mettere in campo deve avere ben chiare le competenze specifiche che le tematiche ambientali richiedono, facendo conciliare il vecchio con il nuovo, anticipando e conservando, contribuendo alla costruzione di un «collante identitario» capace di proporre un costante riesame sui valori delle organizzazioni. La cultura dell'ambiente (e della sostenibilità), che è stata elaborata faticosamente nel tempo¹, deve divenire

¹ Si fa particolarmente riferimento al mondo ambientalista che per rafforzare la propria identità tende a differenziarsi.

materia di costante confronto, in un processo complesso di interazioni tese a favorire soprattutto il dialogo con le nuove generazioni, tendenzialmente a rischio sulla sensibilità a queste tematiche, con una inevitabile tendenza all'eterogenesi dei fini². L'obiettivo centrale è quello di consentire una sintesi tra le diverse sensibilità esistenti tra vecchie e nuove generazioni. Il percorso culturale deve essere, per questo, una componente essenziale di una politica di educazione ambientale «culturalmente sostenibile».

Bisogna incidere profondamente sui comportamenti e attivare un profondo cambiamento culturale. D'altronde cos'è la cultura se non una sommatoria di comportamenti? Da qui la necessità di focalizzare tutta l'attenzione sulle persone e sulla loro motivazione ad agire in un certo modo. Ciò che determina i comportamenti sono i valori stessi. Ma come vengono costruiti i valori personali? Cosa sono? Essi sono stati inculcati dalle persone e dall'ambiente che circondano le persone fin dai primi anni, ovvero da tutto ciò che ha esercitato un'influenza profonda. I valori sono tutt'uno con la valutazione di ciò che è giusto e ingiusto.

Il sentirsi a posto con se stessi proviene dalla convinzione che il comportamento è in linea, è conseguente con i valori chiave. Essi determinano le modalità di risposta a ogni situazione. Gran parte dei conflitti organizzativi è frutto di valori contrastanti, diversi. Ogni individuo ha dei limiti oltre i quali non è disposto a scendere a compromessi. Le scelte degli individui dipendono da ciò che viene considerato in un determinato momento come un valore supremo, irrinunciabile. I valori, congiuntamente agli atteggiamenti mentali, determinano quindi i comportamenti. Per avere buoni rapporti con le persone è utile sapere o intuire qual

² Fenomeno dell'*eterogenesi dei fini*. Si avvia un'iniziativa per produrre determinate azioni organizzative, ottenendo un risultato opposto a quello che avevi in mente o anche non avevi in mente. Per esempio un'iniziativa può essere lanciata come atto burocratico mentre, in realtà, si attiva un processo organizzativo importante. Questo concetto rimanda direttamente a Robert Michels, *Sociologia del partito politico*, 1912.

è la loro gerarchia di valori; può essere arduo comprendere le motivazioni e i comportamenti degli altri, se non ci si rende completamente conto di quali siano i loro valori.

La cultura si basa principalmente sullo studio del comportamento e dei suoi prodotti e consente di fare previsioni circa i modi di agire in determinate aree. Ma la cultura non è il comportamento: parte della cultura organizzativa consiste in norme per il comportamento, in criteri e standard di condotta, in ideologie atte a giustificare o razionalizzare certi modi selezionati di agire.

Il comportamento rappresenta l'oggetto di analisi basilare per indagare la cultura, come anche i sentimenti, le reazioni emotive, i simboli organizzativi, gli artefatti. Si attribuisce la qualificazione di «organizzativa» a quella cultura che viene prodotta e cambiata dalle persone che operano all'interno di un'organizzazione e che rappresenta il prodotto dell'organizzazione stessa. La cultura viene creata da persone e da gruppi di persone, viene interiorizzata negli individui e diventa anche parte del loro ambiente organizzato attraverso la mediazione di altri individui o artefatti culturali.

Il ruolo determinante degli individui necessita di una spiegazione su che cosa s'intenda per identità, termine che rappresenta una dimensione complessa (vista in chiave psichica), una sintesi tra una dimensione soggettiva (quello che pensiamo di noi stessi) e le nostre appartenenze o i nostri ruoli sociali (l'idea che gli altri hanno di noi e le diverse percezioni che abbiamo noi stessi dei nostri ruoli) (Oliverio Ferraris, 2002). Il filosofo-psicologo William James (James, [1892] 2003) descrive tre aspetti o livelli dell'identità: il sé materiale, il sé sociale e il sé spirituale. La centralità dell'io e del sé nell'esperienza umana rappresenta il problema dell'articolazione fra sé come conoscitore ed il sé come oggetto di conoscenza. In altre parole l'io soggetto consapevole, in grado di conoscere, prendere iniziative e riflettere su di sé; il me, quanto del sé è conosciuto dall'io (il modo in cui mi vedo). In-

clude una componente materiale (il me corporeo), una sociale (il me in rapporto con gli altri) e una spirituale (il me consapevole e capace di riflessione). Questa impostazione fa riferimento ad un concetto di sé piuttosto rigido, organizzato in forma gerarchica, dove è assegnato minor valore al me corporeo e maggior valore al me spirituale. Dunque, una razionalità «soggettiva» in continuo oscillare tra la sua specificità (motivazioni, desideri, scopi, ecc.) e l'essere determinato da modelli «prestabiliti» quali norme, doverosità di status, ruolo, appartenenze «obbligate». L'individuo vive in un contesto sociale di cui deve tener conto: è la dicotomia continua tra individuo (o soggettività) e attore sociale. È l'agire sociale che si fonda sul progetto individuale che ognuno – più o meno coscientemente – tende a costruirsi. È la vita di ogni uomo. Un lavoro continuo alla ricerca di soddisfazioni (brevi o importanti), capace di gestire sconfitte e delusioni, necessariamente teso alla coerenza (non assoluta, ma necessaria) e ad una specificità (il valore che ci attribuiamo). Un lavoro che si fonda su come il soggetto lavora sulle sue conoscenze ed esperienze diverse maturate fino a quel punto. Non tanto su quante e quali, ma sul modo in cui sono state «interiorizzate»: sull'avervi ricavato gratificazioni o frustrazioni, insegnamenti o senso di inadeguatezza.

Sarà George Mead (1996), poi ripreso da Erik Erikson (1978), ad introdurre una concezione interazionistica dove a mediare tra le istanze soggettive, l'io e il me, interviene una parte del sé che è capace d'immedesimarsi negli altri e restituire quindi all'individuo una serie di norme che vadano a formare un quadro di riferimento oggettivo. Il sociologo francese Claude Dubar (1998) descrive quattro forme identitarie, tipiche di società e periodi storici. La prima è la forma biografica «per gli altri» che riconduce l'individuo ad un gruppo e ad una cultura locale, e ha le sue radici nel lignaggio e nel nome della famiglia. Esempio è la società dei Samoa descritta dall'etnologa Françoise Héritier (1979). La seconda è la forma relazionale «per gli altri» che si struttura

in un sistema istituzionale gerarchico: la famiglia, la scuola, lo Stato. La nascita di questo tipo d'identità è descritta da Norbert Elias (1974) che mette in evidenza la nascita delle corti europee. La terza è la forma biografica «per sé» per la quale ognuno si definisce in base a quello che fa, prototipo della quale è l'imprenditore moderno. La quarta è la forma relazionale «per sé» che poggia su una coscienza riflessiva in rapporto alla propria condizione nel mondo di cui Sant'Agostino è l'incarnazione emblematica. Se tentiamo d'inquadrare la questione da un punto di vista storico invece possiamo considerare come in origine il concetto d'identità Io-fondata fosse totalmente subordinata al Noi della comunità di appartenenza. È con l'avvento dell'umanesimo e con la teorizzazione della coscienza di sé cartesiana che fa la sua comparsa il soggetto nel senso centrale del termine; tuttavia fino all'era moderna è la società con le sue rigide divisioni a dettare i confini dell'identità personale, il mutamento semmai possibile era da inserirsi comunque nel sistema di codici elaborato dalla comunità stessa con la divisione in classi come compiti che gli individui dovevano realizzare. Soltanto in epoca moderna l'individuo inizia a prendere le distanze dal Noi sociale, proprio con l'avvenire della rottura tra *Gemeinschaft* e *Gesellschaft*. A partire dalla prima rivoluzione urbana (1850) l'individuo si trova proiettato in una realtà dove le relazioni sono di tipo strumentale, ma soprattutto si formano sulla base della libera scelta elettiva. Simmel (1903) coglie nella sovrastimolazione e nel mutamento urbano il fattore che genera nell'uomo l'atteggiamento *blasé*³,

³ L'uomo *blasé* è colui che abita nella metropoli, è disincantato ed annoiato, colui il cui atteggiamento dice che «ha già visto tutto»; per Simmel, il *blasé* è indifferente nei confronti di tutta la varietà qualitativa delle cose; anche se poi questa annoiata indifferenza altro non è che una forma di difesa posta in essere dall'abitante della metropoli, di fronte alla frenesia che caratterizza la vita delle grandi città. L'abilità di non farsi coinvolgere emotivamente è necessaria per proteggere il cervello dell'uomo metropolitano. Le persone sciocche e prive di vita intellettuale non tendono affatto ad essere *blasé*, quindi chi vive la

ovvero un ottundimento delle facoltà di discriminazione che l'uomo metropolitano sviluppa. L'individuo rispetto al crescendo di stimoli continui e sempre nuovi si verrebbe a trovare in un costante stato di attivazione nervosa che sarebbe per lui alla lunga insostenibile, ecco che allora sviluppa un'attenzione altamente selettiva che comporta però un certo distacco emotivo e un disinteresse generalizzato facendosi sempre più forte il prevalere della dimensione dell'incertezza sull'individuo. Questa dimensione si è affermata come una delle condizioni caratterizzanti la contemporaneità insieme a quella dell'identità come un elemento con cui necessariamente confrontarsi. Sulla questione dell'identità e dell'incertezza può essere utile la riflessione del sociologo polacco Zygmunt Bauman (2003) che distingue l'epoca moderna in due fasi, la prima della quale solida e la seconda, quella contemporanea, liquida; caratterizzate la prima da una rigida strutturazione, la seconda dalla liquefazione delle strutture e delle istituzioni sociali. Per il sociologo l'incertezza è un effetto della destrutturazione dei riferimenti per l'individuo, per lui infatti la questione dell'identità è un'invenzione moderna: [...] Si pensa all'identità quando non si è sicuri della propria appartenenza. [...] Identità è il nome dato al tentativo di sfuggire a questa incertezza. Bauman identifica le trasformazioni moderne con la metafora di passaggio dell'individuo da pellegrino, con una meta a cui tendere che conferisce uno scopo al percorso e identità al soggetto, alla dimensione di turista-*flaneur*-vagabondo-consumatore, senza un vero e proprio obiettivo e con la necessità di rendere la

metropoli con un forte intellettualismo metropolitano sarà sicuramente un individuo *blasé*. L'individuo metropolitano vede tutto di un colore uniforme, grigio, opaco. È incapace di esprimere preferenze su determinati argomenti. Questo è il frutto dell'eccessiva penetrazione dell'economia monetaria all'interno dell'uomo *blasé*. Il denaro svuota senza scampo il nocciolo delle cose, la personalità degli individui ed il loro valore individuale. Per questo motivo le metropoli sono la sede privilegiata degli scambi monetari, dove ogni cosa è un oggetto potenziale di acquisto. La vera patria del *blasé* è la metropoli.

propria identità fluida, flessibile, intercambiabile, in un mondo in cui le identità sono vestiti da indossare e mostrare, non da mettere da parte e tenere al sicuro. Bauman sostiene che oggi si è tutti consumatori in una società dei consumi. La società dei consumi è una società di mercato: noi siamo tutti nel mercato e sul mercato. L'individuo non più quindi visto come spettatore passivo della città-merce ma è a sua volta merce. Definire post-moderna questa fase non sarebbe corretto perché caratteristiche di questo nuovo panorama non sono tanto il superamento della fase precedente e il decentramento della cultura che ha prodotto una società interconnessa quanto piuttosto il processo di comunicazione.

Con queste premesse sull'identità si può affermare che essa non è mai univoca e autoreferenziale ma è quasi sempre una identità in continua trasformazione. Questo schema può essere riportato alla fase che vive tutto il mondo ambientalista, nel quale l'identità viene confermata e riaffermata. Il passaggio dall'identità maturata nel passato all'identità attuale necessita di figure intermedie di trasformazione. Esse rappresenterebbero una sorta di reincarnazione dell'identità del passato che non viene ripetuta automaticamente.

Il mondo ambientalista nasce come identità sulla salvaguardia del patrimonio ambientale. Questo dato può anche essere ripreso automaticamente: «nei secoli scorsi è avvenuto questo ed anche ai giorni nostri il fenomeno si ripete». Questo sarebbe un classico discorso di tipo meccanico perché nell'intervallo di questi periodi sono accaduti molti avvenimenti. Le scelte fatte nei secoli scorsi non è detto che debbano ripetersi automaticamente. Se si vogliono ripetere scelte e azioni del passato bisogna fare riferimento all'identità per poter affermare che nel codice di questi movimenti esistono, ma non è detto che automaticamente si debbano ripetere. All'identità del passato va aggiunta una contaminazione per consentire alle nuove identità organizzative di tornare ad agire scelte ed azioni già realizzate nel passato in modo qualitativamente simile: «interpretare i nuovi bisogni legati al degrado ambientale».

Alcuni codici, dunque, i movimenti ambientalisti li possedevano al proprio interno; non per questo, tuttavia, devono ripetere le stesse azioni del passato ma piuttosto adattarsi ai cambiamenti sapendo che nel fondo della propria cultura organizzativa, dei propri valori è sempre possibile riattivare il meccanismo delle origini (Braga, 2009).

La storia delle origini dei movimenti ambientalisti è segnata dalla presenza di diverse anime che hanno dato significati e priorità diverse alla salvaguardia dell'ambiente. Queste diverse anime non modificano l'identità e lo stesso meccanismo si ripropone oggi con una frammentazione modificata e attualizzata. Questa frammentazione va rappresentata con modalità differenti. L'identità, dunque, necessita di un adeguamento che non presuppone una trasformazione radicale ma un ancoraggio ad un meccanismo congenito che rimanda alla radice dell'identità rappresentativa: come nasce la lotta al degrado ambientale e come vuole rappresentare le persone che hanno a cuore questo problema. Se è vincolante la non trasmissibilità dell'identità, nel suo insieme ci si pone l'interrogativo di cosa trasmettano questi movimenti. Il rischio è trasmettere identità «altra» che potrebbe essere il risultato di una sovrastruttura e della deformazione ideologica. Il problema è quello di comprendere che cos'è la trasmissione di una identità «autentica». In ogni caso il messaggio comunicativo è la trasmissione dell'identità: non ci può essere una comunicazione senza che sia in gioco l'identità degli interlocutori che attiva tra gli stessi una contaminazione.

Un progetto culturale di ampia portata sull'identità non può che prevedere un'operazione di disvelamento dell'identità: «cosa è l'identità storicamente definita». A partire dall'*input* legato ad alcuni fenomeni climatici e considerato che questo *input* quando si trasforma nella richiesta di un progetto culturale di ampia portata può correre il rischio di un grado di errore e di strumentalismo, è necessario trovare il giusto *mix* tra le esigenze dei decisori politico-istituzionali, il contributo scientifico degli studiosi e il pragmati-

simo di coloro che si devono preoccupare di trasferire questi contenuti formativi, per produrre chiarezza su cosa si decide di trasmettere. Anche il sindacato (in questo caso la FILCAMS CGIL) può mettere in piedi un'operazione strumentale per trasmettere identità con l'obiettivo di voler dare un contributo alla lotta al degrado ambientale e, attraverso questa via, difendere la salute di milioni di persone. Per raggiungere questo obiettivo è legittimo usare alcuni artifici in modo tale che si possa dare alla trasmissione dell'identità una maggiore capacità di essere efficace. La base di partenza di riferimento al passato ha un grado basso di falsificabilità, mistificazione e ideologismo. Non è possibile alcun tipo di rapporto, a maggior ragione quello culturale, se non c'è la trasmissione d'identità. In un qualsiasi lavoro formativo è importante lavorare sui gradi e sulle forme di falsificazione che si mettono in atto per trasmettere identità, affidandole il compito di prendere in carico le tante domande e contraddizioni che sono presenti nella fase delicatissima che sta attraversando il pianeta. Questo sforzo non può che essere immaginato, data la delicatezza della sfida, con un punto di vista generale che deve consegnare una serie di priorità universalmente riconosciute, nel rispetto delle autonomie organizzative tipiche delle diverse organizzazioni sociali che vogliono dare un contributo costruttivo all'ambiente.

Sul piano progettuale, assumendo di introdurre elementi di innovazione (Susi, 1994), si renderà necessario anticipare quali debbano essere le difficoltà per introdurre cambiamenti intenzionali coerenti con i desiderata dei fini istituzionali delle organizzazioni interessate a fare rete sulla lotta al degrado ambientale. Sarà inevitabile una rigorosa progettazione perché è estremamente difficile tradurre l'orientamento su questi temi (che comprendono anche questioni attinenti all'identità e all'appartenenza) in codici di comportamento condivisi da una base rappresentativa di persone sensibili e disponibili all'impegno ambientale e le conseguenti realizzazioni, proprio perché i cambiamenti devono essere vissuti e non devono essere solo virtuali.

È verosimile che un «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali», per le sue caratteristiche intrinseche, possa essere annoverato come un progetto connotato da un alto grado di inconsapevolezza o meglio dalla percezione di un problema che c'è (i sempre più evidenti effetti climatici sul pianeta) ma di cui non si riesce a percepire il contorno. Si avverte la necessità di un'azione di ampia sensibilizzazione capace di dare una risposta a questi fenomeni, ma c'è altrettanta consapevolezza che bisogna attivare comportamenti conseguenti che devono essere tradotti in meccanismi politici ed operativamente guidati. Dunque, una sfida interna per ogni singola organizzazione, che deve essere vissuta come foriera di nuove proposte per stimolare formulazioni di politiche pubbliche ambientali⁴, tenuto conto che i protagonisti di questa sfida devono divenire le donne e gli uomini che fanno capo ad una generazione che dovrà assumere un ruolo da protagonista nei prossimi anni. Un processo di questa natura non può trascurare, al contempo, la contaminazione delle nuove generazioni con quella generazione che tra qualche anno uscirà dalla scena. Una contaminazione tra generazioni si realizza se sono messe a confronto categorie di analisi interpretative di soggetti che devono entrare in relazione. La capacità di definire un'identità comune passa anche attraverso la scelta di costruire un legame interno. La tendenza all'individualismo⁵ esige ancor

⁴ Alle politiche pubbliche ambientali sarà dedicata una trattazione specifica in questo stesso capitolo.

⁵ Il concetto di identità non nasce dal nulla, ma ha alle spalle un processo di lunga durata che oggi si preferisce chiamare col termine «individualizzazione», ma che era già stato analizzato nei suoi tratti fondamentali, sotto altri nomi: individualismo e differenziazione. Uno degli esiti più importanti delle trasformazioni sociali che conducono alla nascita della società moderna è l'affermarsi dell'individuo come valore. L'individuo viene considerato come un centro autonomo di decisioni e di responsabilità morale intorno a cui si crea un'«aura» quasi sacrale di rispetto, devozione, difesa dell'integrità fisica e psichica e a cui, sul piano giuridico, si attribuiscono sempre più diritti. La natura

di più una coesione maggiore tra diverse generazioni che aiuti a definire lo spazio di una rinnovata cultura ambientalista attraverso nuove categorie interpretative con cui si analizza l'attuale realtà per intervenire.

Un contributo in tal senso ci viene dagli studi sull'identità che pongono l'accento sull'aspetto processuale e complesso della formazione dell'identità (Sciolla, 2007). Prioritariamente va chiarito che quando si parla di attori appartenenti ad organizzazioni di natura collettiva si intende parlare di gruppi sociali, istituzioni, partiti, allo stesso modo di persone in carne e ossa, attribuendo loro un'unitarietà. Il concetto di identità implica l'operare all'interno di una componente attiva che si auto-riconosce come entità distinta dall'ambiente ed esplica la funzione di controllo sia sul mondo esterno sia su una seconda componente del sé, più passiva, che nell'individuo singolo è costituita dal riconoscimento degli altri. Il concetto di identità prevede, inoltre, due funzioni distinte. La prima funzione è quella integrativa in quanto, integrando aspetti diversi, conferisce stabilità e continuità nel tempo al soggetto e la seconda è quella locativa, in quanto – attraverso processi di classificazione e di riconoscimento sociale – consente di collocare l'individuo entro categorie più ampie, entro confini che lo rendono affine agli altri che con lui li condividono. La persona si identifica con altri individui o gruppi, ottenendone riconoscimento sociale e, nel contempo, si differenzia dagli altri, si individua, nel senso che diventa un soggetto con caratteristiche peculiari, individuali appunto. Il concetto di identità, nel complesso, indica la capacità di un soggetto di stabilire una continuità temporale e una consistenza simbolica, nonostante i cambiamenti di fronte a eventi traumatici, conflitti e altre situa-

di questo nuovo soggetto non è data da criteri logici della sua identità, ma dalla capacità di descrivere e comprendere le condizioni storico-sociali, i cambiamenti nella struttura delle relazioni umane e della cultura, gli strumenti di controllo e di potere che l'avevano prodotto (Sciolla, 2003).

zioni critiche che lo minacciano. Con questa chiarificazione il soggetto/persona non è più concreto del soggetto collettivo, così come quando si parla di identità riferita a un soggetto collettivo, questa non è riducibile solo all'aggregazione dei suoi membri individuali. L'identità di un gruppo dipende, almeno in parte, dalle motivazioni e dal sentimento di appartenenza dei singoli membri; tuttavia non si esaurisce in questi. Le stesse dimensioni e funzioni che definiscono l'identità individuale contraddistinguono anche l'identità collettiva (Sciolla, 1983).

Un altro contributo è dato dagli studi sulle organizzazioni in chiave culturale. In quest'ottica l'intento di un «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» non può che stimolare un processo di cambiamento culturale che ha, allo stato attuale, alcune «zone grigie» non sufficientemente esplorate, all'interno delle quali deve trovarsi la spiegazione di quei fenomeni apparentemente contraddittori, osservabili nella vita delle organizzazioni ambientaliste. Occorre, innanzitutto, riflettere sulla cultura organizzativa – intesa come l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (Schein, 1986) – per evidenziare che la sua natura è persistente e non modificabile e lo è tanto più quanto più il sistema di valori ha radici antiche ed è condiviso.

La cultura organizzativa può essere analizzata a differenti livelli; in questa sede è importante mettere in evidenza «come» un gruppo costruisce il suo ambiente e «quali» modelli di comportamento sono discernibili tra i membri. Per analizzare il perché del comportamento dei membri spesso si cercano i valori che lo regolano. Ma poiché i valori sono difficili da osservare direttamente è spesso necessario dedurli intervistando membri chiave

dell'organizzazione o analizzando il contenuto di documenti o statuti. Tuttavia, nell'identificare tali valori, generalmente essi rappresentano accuratamente solo i valori manifesti o espressamente accettati di una cultura, quelle che la gente dichiara essere le ragioni del proprio comportamento, quelle che idealmente vorrebbe che tali ragioni fossero, e che spesso sono le razionalizzazioni del proprio comportamento. Le ragioni profonde rimangono nascoste o inconscie. Per comprendere realmente una cultura e interpretare più compiutamente i valori del gruppo e il suo comportamento manifesto è necessario scavare negli assunti impliciti, che sono tipicamente inconsci ma che in effetti determinano il modo in cui i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono. Questi assunti sono essi stessi appresi come valori accettati: se un valore induce un comportamento, e se quel comportamento comincia a risolvere il problema che lo ha inizialmente stimolato, il valore gradualmente si trasforma in un assunto implicito circa il reale stato delle cose. Nella misura in cui è sempre più dato per scontato, l'assunto scompare dalla sfera della consapevolezza (Schein, 1986).

La cultura di un'organizzazione può essere perciò costretta e piegata in una nuova direzione con costi organizzativi altissimi, ma tende a riassumere la posizione e la predisposizione originaria non appena la pressione diminuisce (Gagliardi, 1995). Sulla base di questa constatazione è possibile capovolgere la concezione tradizionale del rapporto esistente tra strategia e struttura, secondo la quale la struttura è una variabile adattativa e dipendente dalla strategia, per ammettere che le sole strategie possibili per un'organizzazione sono quelle che la struttura «naturalmente» produce.

Un altro elemento su cui riflettere è quello che dimostra che le organizzazioni si evolvono, e nei momenti di transizione dell'identità culturale è necessaria una *leadership* capace di condurre i suoi aderenti ad una nuova, più allargata o diversa visione delle cose. Una funzione delicata questa del gruppo dirigente in quan-

to lo spazio d'azione è ridotto, essenzialmente, alla possibilità di orientare in modo parziale e indiretto un processo in gran parte accidentale, determinato dalle circostanze e dalla storia. Ciò nonostante gli spazi reali d'azione della *leadership* possono spaziare su una serie di possibili interventi sul campo simbolico (il linguaggio, il tempo dedicato ad un progetto considerato come importante, la progettazione di azioni concrete in tal senso, ecc.). Seppure è difficile individuare i reali spazi d'azione della *leadership* ed illuminare le «zone grigie» del cambiamento culturale, è comunque necessario analizzare la natura dei processi sociali attraverso i quali l'organizzazione si impregna di valori, diventando un'istituzione, o assorbe nuovi valori, modificandosi in quanto istituzione.

La formazione della cultura organizzativa implica un processo dinamico di apprendimento, a partire dalla considerazione che la cultura deve intendersi come l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi. Il quesito di fondo che il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» deve porsi, se si concepisce la cultura anche come esito di un processo di apprendimento, è quello di stabilire se la cultura dei movimenti ambientalisti può cambiare quando l'esperienza segnala che quegli assunti non funzionano più; vale a dire che lasciano irrisolti i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna che prima si risolvevano efficacemente. Questo palesemente non accade, nonostante le intenzioni. Per un verso devono realizzarsi sforzi volti a risolvere i problemi concreti, per altro verso devono essere previsti sforzi volti a ridurre «l'ansietà». Nel primo caso, quando la risposta al problema concreto non è più efficace, l'organizzazione smette di utilizzarla e cerca nuove

alternative; viceversa, quando la risposta è stata appresa perché consentiva di ridurre o evitare «l'ansietà», essa tenderà ad essere ripetuta indefinitamente. Le due situazioni sono strettamente collegate, ma esse presuppongono che siano abbastanza distinte da consentire al gruppo dirigente di adottare due linee d'azione diverse: nel primo caso è sufficiente dimostrare che esiste una soluzione migliore al problema, nel secondo caso – ed è questo il compito difficile del «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» – occorre trovare la causa del malessere e dimostrare che essa non sussiste più, oppure occorre fornire una modalità alternativa per ridurre o evitare «l'ansietà» (Gagliardi, 1986).

Per interpretare meglio le dinamiche del cambiamento culturale è importante precisare che, generalmente, le culture organizzative cambiano per restare se stesse. Siamo di fronte ad un apparente paradosso insito nel concetto di «cultura», che implica al tempo stesso due distinte realtà: a) il sistema coerente di assunti e valori fondamentali che distinguono un gruppo e ne orientano le scelte; b) l'insieme dei tratti distintivi di un gruppo, dunque non solo i valori di base ma anche le credenze, i modelli di comportamento, le tecnologie utilizzate, i simboli, i manufatti e così via.

Ai nostri fini, vista la fase determinata dai cambiamenti climatici, è importante distinguere tra elementi culturali fondamentali e, per loro natura, persistenti (gli assunti e i valori di base) ed elementi culturali secondari e più facilmente modificabili. È questo il momento in cui tutte le organizzazioni che vorranno occuparsi di ambiente in generale registrano una difficoltà nell'affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna (le modalità di gestione conosciute e tradizionalmente utilizzate si rivelano inefficaci) e necessitano di una ricerca di alternative d'azione. Questa ricerca è più completa, rapida ed efficace nelle organizzazioni dotate di una forte cultura distintiva: per queste ragioni tali organizzazioni sono costrette a cambiare per conservare l'identità (Gagliardi, 1995).

La gamma delle alternative da esplorare deve essere condizionata agli assunti e ai valori di base: i messaggi da trasferire con il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» saranno pertanto considerati come pratiche alternative di gestione compatibili con la cultura di base, così come i cambiamenti di comportamento devono essere coerenti con i valori di base. La ricerca e la scelta di alternative d'azione coerenti con i valori non è sempre facile. Ogni cambiamento genera ansietà e, dunque, una riluttanza ad affrontarlo che deve essere contrastata. Per queste ragioni il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» ha una sua connotazione specifica: possiede caratteristiche di stimolazione culturale (ovvero non può essere impoverito in uno sterile dibattito se considerato un mero progetto di formazione).

Non sempre le contraddizioni tra i valori possono essere risolte: un nuovo valore deve inserirsi in una gerarchia preesistente e competere con i valori tradizionali in termini di rilevanza e di visibilità. Quali sono, quindi, le condizioni per un cambiamento culturale in questa fase molto complessa? La prima condizione sicuramente da considerare è quella di non attivare processi di antagonismo di nuovi valori con gli assunti e i valori tradizionali. Una seconda condizione consiste nello sperimentare l'esistenza di un'esperienza collettiva di successo per consentire l'esercizio di nuove competenze che inglobano le nuove richieste sentite dalle persone per il degrado culturale. Terza condizione, consolidare una *leadership* ambientale che favorisca pratiche di apprendimento di successo.

Per le riflessioni organizzative esposte si può affermare che il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» richiede indiscutibilmente l'esigenza di procedere alla definizione di azioni che permettano di realizzare una chiarificazione organizzativa per la riuscita di un progetto culturale di così ampia portata. Le attività formative da realizzare devono rispondere contemporaneamente a specifiche esigenze di carattere conoscitivo relazionale e sviluppare quelle finalità capaci di immettere con-

sapevolezza rispetto alle scelte di adesione a valori ambientali. La scelta di trasferire contenuti su valori distintivi di strutture sociali democratiche richiama automaticamente la riflessione sulle esperienze pregresse, laddove questi valori vengono posti in relazione al ruolo centrale che la formazione svolge per una loro piena attuazione. In pratica, sono necessari processi di apprendimento individuale e collettivo che svolgano un'azione di orientamento negli specifici processi di progettazione e realizzazione degli interventi di innovazione (Meghnagi, 1992). Il progetto di formazione deve rappresentare anche un'emancipazione sociale attraverso una funzione fondamentale nel processo di crescita culturale complessiva. Questo schema generale, con una impostazione tipica dell'educazione degli adulti, applicato alla dimensione culturale e sociale, deve essere assunto anche dall'impianto formativo del progetto. In tal senso il progetto deve svolgere una funzione di socializzazione primaria degli aderenti agli interessi, agli scopi, alle nozioni, alle abitudini del resto dell'organizzazione che avvengono per mezzo della comunicazione o, più esattamente, nella comunicazione. È attraverso il processo di comunicazione che le singole esperienze vengono socializzate e rese patrimonio comune, agendo sulle disposizioni culturali e cognitive di chi vi partecipa.

Le finalità presenti nelle diverse conferenze internazionali sui temi ambientali, sullo sviluppo sostenibile e sul turismo sostenibile devono essere anche quelle di generare nuovi assunti di base capaci di avvicinare le distanze tra le capacità originali dei nuovi (studenti e operatori sociali sensibili a queste tematiche) ed i livelli ed i costumi dei militanti ambientalisti da tanti anni. Ciò implica la necessità di un apprendimento formale o intenzionale. Così vengono a differenziarsi due tipi di formazione, uno accidentale e naturale che scaturisce dal carattere intrinsecamente cognitivo connesso alla partecipazione a forme di vita associativa, dove la funzione educativa, pur importante, è conseguenza non intenzionale dell'agire; ed una di carattere formale, quello della

formazione diretta (attraverso progetti *ad hoc*) che scaturisce dalla progressiva complessificazione delle strutture sociali e delle matrici culturali e cognitive con le quali misurarsi. L'azione delle organizzazioni ambientaliste, in una società complessa, non può più permettersi di trasmettere tutte le risorse indispensabili alla loro continuità, senza la presenza di un apprendimento formale, affidandosi solo all'esperienza sul campo (Susi, 1994).

La transizione dall'apprendimento diretto a quello formale fa emergere, in primo luogo, la problematica connessa con una scissione tra l'esperienza molto motivante della partecipazione diretta ad una vita associativa e la sensazione di un carattere remoto in riferimento alle esperienze vissute nell'ambito della formazione offerta. Proprio il carattere fortemente artificiale della cultura delle società complesse rende non immediatamente assimilabili i contenuti della formazione formale alle esperienze di vita che i giovani fanno nel contesto sociale. In tal senso uno dei problemi più difficili che la formazione deve affrontare è quello del giusto equilibrio tra procedimenti formali e non formali, incidentali e intenzionali dell'apprendimento. Questo cambiamento si realizza su una serie di aspetti affettivi, oltre che cognitivi, per cui è l'ambiente sociale interno all'organizzazione il tramite, ampiamente inconsapevole, di questi processi di apprendimento. Infatti nella complessità delle matrici culturali, oltre alle dimensioni più esplicitamente cognitive, riferite alle conoscenze, svolgono un ruolo rilevante le credenze, le aspirazioni, le emozioni, cioè le dimensioni affettive e i modelli valutativi impliciti, che, nel loro insieme, sono caratteristici dei diversi gruppi sociali che compongono il sindacato e che vengono appresi in maniera largamente inconsapevole attraverso i processi di partecipazione alla vita associativa. In questo senso tali dimensioni non direttamente ed esplicitamente cognitive e formali trovano continuità nella partecipazione alla vita associativa stessa. La pluralità di queste forme comporta che in un ambiente sociale queste attività formano la disposizione mentale ed emotiva delle

persone impegnate in attività comuni. Tale ambiente è educativo nella misura in cui ogni singolo aderente partecipa e condivide queste attività comuni. Il militante, che dà il suo contributo all'attività associativa, fa suo lo scopo che promuove tali attività, familiarizza con i contenuti e con i metodi propri dell'attività, acquisisce in tal modo le abilità necessarie al suo svolgimento ed è fortemente motivato a livello emotivo. In generale l'ordito di giudizi, credenze e abitudini, che sono la base ampiamente inconsapevole delle riflessioni e dei giudizi esplicitamente e consapevolmente espressi, è il frutto di queste influenze inconsce sviluppate attraverso la partecipazione diretta alle attività associative. In sintesi, la formazione più profonda e più intima del carattere avviene inconsciamente, man mano che i giovani partecipano gradualmente alle attività dei vari gruppi ai quali appartengono. Sul versante delle tradizioni socio-culturali queste organizzazioni si caratterizzano per un patrimonio molto ampio di esperienze e conoscenze, trasmesse attraverso simboli scritti. Questo bagaglio culturale rilevante per la vita sociale interna, in cui sono depositate le conoscenze di generazioni precedenti, non è fruibile solo attraverso la formazione indiretta connessa alla partecipazione alla vita associativa, ma richiede la presenza di istanze organizzative per assicurare la trasmissione di tutte queste risorse cognitive di carattere artificiale e non immediato.

Un progetto di innovazione culturale deve avere come funzione principale quella di dirigere o guidare gli impulsi dei nuovi che non sono in accordo con gli usi caratteristici di chi milita da più tempo. Questa funzione di guida permette, in primo luogo, di indirizzare gli impulsi che agiscono verso specifici obiettivi introducendo anche un controllo circa la sequenzialità degli atti. Quest'ultima considerazione introduce la concezione di una formazione fondata su una pedagogia attiva, cioè sull'ampia possibilità di realizzare attività in comune da parte dei partecipanti, attività finalizzate all'acquisizione di un senso sociale dei poteri, dei materiali e degli strumenti usati. Guidare le attività dei nuovi

significa determinare il proprio futuro, in quanto le caratteristiche che un'organizzazione futura assumerà dipendono ampiamente dalle attività che i suoi membri hanno svolto precedentemente quando erano nuovi (Dewey, 1974).

Compito del «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» deve essere quello di raggiungere un controllo (nel senso di una forte consapevolezza della funzione strumentale del progetto) attraverso identità di interesse e intesa. È importante, a questo punto, considerare il rapporto tra queste organizzazioni e i loro ambienti di riferimento. Queste relazioni sono caratterizzate da una reciproca influenza. Per un verso sono i cambiamenti dei contesti a indurre un'esigenza di cambiamento che influisce con le proprie scelte e con le proprie azioni sui cambiamenti stessi. La capacità di influenza di un'organizzazione dipende dal grado di pertinenza di questi contesti e dal grado di attivazione che essa riesce ad esercitare su questi contesti.

Sul piano pedagogico il trasferimento di contenuti ambientali è in perfetta sintonia con il dato che l'acculturazione deve riguardare una dimensione da politica pubblica ambientale che deve coinvolgere strati ampi di popolazione. Tale trasferimento richiede infatti un'attività pedagogico-culturale che consenta apprendimenti coerenti con scenari di cambiamento: definire un codice linguistico in grado di evitare una contrapposizione pregiudiziale senza errore, ma anche un atteggiamento di acquiescenza. Questi apprendimenti devono assumere un linguaggio coerente con la dimensione sociale del rapporto con i cittadini.

Associare la nozione di competenza ad un'accezione scientifica significa dimostrare come essa è venuta precisandosi nel confronto tra studiosi di varie discipline e declinarla rispetto ai fabbisogni potenzialmente presenti nel sistema complesso legato all'ambiente. La scelta di fondo è quella di privilegiare la determinazione degli obiettivi per prefigurare i risultati dell'intervento educativo. Nella ricerca educativa la determinazione degli obiettivi è stata oggetto di una particolare attenzione in quanto tende

a prefigurare, prima dell'attuazione vera e propria, i risultati stessi dell'intervento educativo. Gli obiettivi, infatti, si configurano come la descrizione di capacità e abilità di cui la persona deve disporre alla conclusione di un percorso formativo, di abilità non possedute all'inizio e che si vuole siano acquisite alla fine. Gli obiettivi vanno, per questo, definiti in modo riconoscibile, in una forma «operativa», fondata cioè non su affermazioni ma su comportamenti finali e misurabili, descritti in termini di *performance* (Mager, 1989). Gli studi sulla determinazione degli obiettivi sono una parte integrante delle strategie didattiche e di quei procedimenti fondati su una individualizzazione dei processi di insegnamento-apprendimento (Gagné, Briggs, 1990) che, se inquadrati in una prospettiva teorica capace di evidenziare aspetti particolari della competenza e senza la pretesa di descriverla in tutte le sue valenze, possono essere definiti in modo riconoscibile operativamente, ovvero su comportamenti finali e misurabili, descritti in termini di *performance*, con una capacità di descrizione di quelle abilità che devono essere possedute dalle persone alla conclusione del percorso formativo (Meghnagi, 1992).

Il problema che si presenta è quello di stabilire i criteri con cui si definiscono gli stessi comportamenti finali: nella forma in cui è utilizzato, il termine «comportamento» include capacità, conoscenze, atteggiamenti, abilità che sono parte degli obiettivi educativi generali. È evidente che una semplice elencazione di prestazioni difficilmente può esaurire il valore e il significato cognitivo di un processo di apprendimento, ma è altrettanto chiaro che questa modalità di procedere permette di uscire dal campo delle impressioni e di accedere a quello dei giudizi, circoscritti ma precisi. A tal fine, è richiesta anche un'indicazione delle condizioni da porre nel momento della verifica delle acquisizioni e, nello stesso tempo, una specificazione dei criteri, cioè della qualità o del livello minimo accettabile della prestazione, in base al quale l'obiettivo si considera raggiunto, per esempio rispondere correttamente ad un certo numero di domande, sapere effettua-

re senza errori un dato quantitativo di operazioni, ecc. In questo senso, si parla di una «descrizione del compito» (*task description*), cioè di una descrizione dettagliata della prestazione finale che si identifica con l'obiettivo inizialmente stabilito.

1.2. La realizzazione concreta di un «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali»

Una qualsiasi organizzazione che si propone di stimolare percorsi culturali e formativi su contenuti sociali (è il caso dei temi ambientali) si porrà l'obiettivo di comunicare una gamma di valori a seconda di come sono strutturati i rapporti di potere e di autorità all'interno dell'organizzazione considerata e a seconda del «ruolo» che ai destinatari viene chiesto di svolgere dentro quel delicato processo organizzativo implicito nei processi culturali. I partecipanti a tale processo possono essere maggiormente protagonisti sul piano politico se i saperi legittimati all'interno del progetto non sono solo quelli degli esperti, ma anche quelli di cui i partecipanti stessi sono portatori; saperi acquisiti nel fare quotidiano, un fare, però, che necessita di una rielaborazione. Ogni qual volta si determina un evento (culturale o formativo), che genera l'occasione per rielaborare quelle prassi che pongono le premesse per un adeguato sostegno verso gli impatti finali che ci si attende, l'esperienza pregressa diventa determinante per chi vuole essere protagonista di determinati valori. Riflettere sui propri comportamenti e sulle proprie prassi quotidiane di impegno racchiude contemporaneamente sia un'assunzione di responsabilità che una presa di distanza per coloro che si impegnano nel sociale.

Le ricadute degli impatti sono strettamente legate al modo di concepire il trasferimento di contenuti valoriali; l'identità profonda di un progetto culturale è costituita, molto più di quanto non si creda, anche attorno a nodi di natura metodologica: «Co-

me si trasmettono questi saperi? Come vengono valorizzate le conoscenze? Quanto il sistema è consapevole di comunicare dei valori attraverso la sua stessa struttura organizzativa?» Le risposte a questi quesiti sono possibili se si considera che le difficoltà (sia progettuali che organizzative) che si possono incontrare possono essere superate ammettendo di avere prevalentemente di fronte interlocutori che sono soggetti adulti (ad eccezione dell'educazione ambientale specifica per l'età evolutiva) e che, per tale ragione, è necessario attuare un'impostazione tipica della formazione degli adulti, considerandone i processi evolutivi.

Una prima considerazione teorica in questa prospettiva ci ricorda che ogni apprendimento cognitivo è anche un apprendimento culturale, i cui materiali sono le aspettative, i valori e i giudizi normativi su ciò che si pensa sia moralmente giusto, socialmente utile o accettabile, meritevole di riconoscimento e di ricompensa nelle situazioni in cui viene svolta la nuova attività. In tal modo si evidenziano alcuni fenomeni tipici dell'interazione sociale che determina un processo di socializzazione, nel corso del quale gli attori imparano a condividere valori, norme, criteri per agire che sono condivisi dalla comunità di cui aspirano a diventare membri. Sviluppare competenze in questi contesti significa apprendere intorno a un più vasto contesto di regole, eventi, relazioni interpersonali, strumenti, credenze e tradizioni che una comunità istituzionalizza come propri, con cui si identifica e che trasmette ai propri membri (Lanzara, 1993).

Occuparsi di educazione degli adulti significa riconoscere la centralità «dei rapporti tra l'uomo e il suo *environnement*, visto nelle sue accezioni di ambiente naturale e di ambiente culturale, tra l'uomo e la società» (Scaglioso, 1982). Le persone si educano (o sono educate) in continuazione, per tutta la vita, e ciò avviene non solo nella scuola e nelle altre istituzioni formative, ma anche (e soprattutto) attraverso la «vita», e cioè attraverso tutte le esperienze che precedono, affiancano e seguono l'esperienza scolastica. Definire l'educazione solo o prevalentemente in rapporto alla

scuola è certamente riduttivo, è un mero approccio «scuola-centrico» alla formazione dell'essere umano (Susi, 1989). Una formazione che si riduca soltanto all'istituzione e attivazione di «corsi» non ha gran senso, mentre ha sempre più significato la messa in opera di «percorsi» (Monasta, 2000), intendendo con ciò il fatto che essi comprendono una varietà di occasioni di apprendimento, con la conseguente valorizzazione (ed il riconoscimento) dell'esperienza fatta dal soggetto. Ma se la maggior parte dell'attività individuale «non è puramente personale», ma fondata sulla «interazione sociale» ne consegue che essa esige «un contesto sociale che sviluppi le capacità necessarie» (Gintis, 1972). Non è possibile immaginare una qualsiasi attività che non si svolga entro strutture sociali determinate, caratterizzate dai ruoli socialmente legittimi di fatto offerti all'individuo e che strutturano i suoi rapporti sociali (Gintis, 1972). Tra i «contesti sociali di attività», nel cui ambito si svolge l'esperienza dell'individuo, è sicuramente rappresentato l'ambiente. La relazione che gli individui stabiliscono con «il contesto ambientale» non è puramente strumentale ma ne regola l'attività sociale, diventando un fattore essenziale del loro sviluppo psichico e definendo veramente ciò che sono (Bowles, Gintis, 1982).

L'analisi dei modi in cui i soggetti partecipano ai contesti sociali di attività legati all'ambiente aiuta a stabilire la misura della loro realizzazione, del loro sviluppo e del loro benessere e/o malessere. Il rapporto degli individui con l'ambiente costituisce una dimensione centrale della loro esperienza, pur di fronte all'evidenza che tanti soggetti continuano ad esserne esclusi e per tanti altri questo rapporto rappresenta spesso un'esperienza di sofferenza, di deprivazione culturale e di perdita di senso. I rapporti sociali della vita economica, nonostante l'ampia e giusta estensione della tecnologia produttiva, rendono impossibile un'espansione qualitativa e, a livello di società, delle capacità fisiche, cognitive, emotive, estetiche e spirituali delle persone. La produzione e il consumo, la logica dell'economia di mercato, l'uso illi-

mitato dell'ambiente si costituiscono come «fini» che confliggono con i fini dell'uomo, con la sua dignità, la sua realizzazione, in una parola con «l'uomo come fine» (Gelpi, 2000).

Problematizzare il concetto di apprendimento «mediante l'esperienza» nel rapporto con l'ambiente consente sia di esaltare gli aspetti «valoriali» che vi sono implicati (in che misura gli individui si «formano» attraverso le loro esperienze con l'ambiente) sia di valutare quanto queste esperienze favoriscano o ostacolino la capacità di far fronte al cambiamento.

L'esperienza come fattore di apprendimento può essere annoverata come un canale privilegiato non solo di formazione allo svolgimento di mansioni definite ma anche di selezione delle competenze più adatte a favorire il cambiamento, che nel passato risultava molto più lento (definito di tipo «generazionale»), cioè senza sostanziali sconvolgimenti all'interno della stessa generazione. Nell'attuale fase la «portata dei mutamenti in corso» (Monasta, 2002) non garantisce affatto che una formazione basata solamente o prevalentemente sull'esperienza possa aiutare il soggetto a rispondere alle sfide che la società gli pone. Le conoscenze, i livelli culturali, la capacità di gestire e affrontare il cambiamento si trasformano più che mai, oggi, in fattori di inclusione ed esclusione, di selezione e gerarchizzazione sociale (Susi e Fiorucci, 2006). Tutte le organizzazioni, ivi comprese quelle che si occupano di ambiente, sono impegnate in processi di cambiamento sotto la spinta della globalizzazione dei mercati e delle innovazioni di processo, che determinano bisogni nuovi di qualificazione e formazione dei soggetti. Queste profonde trasformazioni impongono la necessità di affiancare al virtuale del mondo moderno l'esperienza concreta quale fondamento per sapere e per conoscere e per attribuire gradualmente un senso alla realtà attraverso la conduzione di attività reali nel corso delle situazioni da conoscere (Mandato, 2008). Assicurare a tutti gli individui, qualunque siano le loro caratteristiche personali e le condizioni sociali, la possibilità di continuare a crescere culturalmente, di ri-

spondere con un proprio progetto all'obsolescenza rapida dei saperi, deve diventare una scommessa ed una priorità al tempo stesso della fase attuale dello sviluppo. È in questa prospettiva che si pone l'educazione degli adulti, che non deve essere considerata un'utopia da realizzare, ma una realtà storica effettiva. Gli uomini sono educati in continuazione: non solo dalle istituzioni intenzionalmente formative (scuole ed agenzie dell'extrascuola), ma anche dai diversi «contesti sociali» della vita, che persuadono di valori, strutturano abiti, determinano comportamenti (e che, perciò, educano intensamente). Ne consegue che la nozione di «educazione permanente naturale in atto» (De Sanctis, 1975) riconosce la rilevanza dei processi educativi che si svolgono nei «contesti sociali d'attività», ma, contemporaneamente, pone il problema della loro direzione e della loro qualità. Non si può, infatti, dimenticare che essi si caratterizzano soprattutto per il fatto che si svolgono nella forma di curricoli occulti e che su di loro si esercita poco o non si esercita affatto un'azione di controllo sociale diffuso. I rapporti fra le classi sociali non possono essere circoscritti soltanto ad una sfera della vita. «Il potere ed il privilegio economico riappaiono, non solo nelle istituzioni sociali fondamentali che modellano la coscienza (per esempio, nella scuola e nella famiglia), ma anche negli incontri personali faccia a faccia, nelle attività del tempo libero, nella vita culturale, nei rapporti fra i sessi e nelle filosofie del mondo» (Bowles e Gintis, 1982).

Quando si vuole affrontare il tema dell'educazione ambientale bisogna anche considerare che la modificazione dei rapporti sociali porta necessariamente ad alcuni cambiamenti nei «contesti sociali d'attività» e, perciò, a trasformazioni delle loro «valenze educative». Niente è dato una volta per sempre. La vita urbana, ed i condizionamenti dati dai cambiamenti climatici, presenta numerosi aspetti che, se diversamente organizzati, «rappresentano conquiste che bisogna preservare e approfondire nello sviluppo dei rapporti sociali» (Castells, 1982). Così è per la molte-

plicità e varietà di esperienze, di comunicazioni e relazioni sociali che la città consente. Ciò richiede, però, che aumenti il potere pubblico e diminuisca quello della speculazione economica e finanziaria; che gli interessi dei pochi non prevalgano su quelli delle maggioranze. Le lotte per cambiare le città, per ottenere il riconoscimento del diritto alla casa, agli spazi verdi, a trasporti pubblici efficienti, alla scuola, all'apprendimento per tutta la vita, alle infrastrutture culturali, sono anche lotte per impedire che i quartieri portino incorporato, per come sono attualmente conformati, un «curricolo occulto» che educa all'isolamento, alla passività, al disincanto e che determina subalternità, rinuncia e disperazione.

Per molto tempo le istituzioni formative (pubbliche e private) hanno progettato secondo modelli culturali tutti interni, e poco permeabili al confronto con altre culture formative; mentre maturava l'esigenza di inserirsi in modo più organico nel mondo della formazione degli adulti per attuarne postulati e valori di riferimento e per rendere la trasmissione dei valori coerente ad un'idea di sistema culturale. Lavorare in una logica di sistema significa individuare il complesso delle attività che definiscono i diversi profili di competenza che un determinato tema valoriale comporta, anche per ridurre i vuoti e le duplicazioni di attività.

In questo quadro, per l'obiettivo che questo libro si pone, sono considerati come centrali due aspetti: l'approfondimento, a tutti i livelli, del tema della tutela dell'ambiente, con una specifica attenzione alla sostenibilità nel turismo; il legame tra i cambiamenti nel contesto economico, sociale, giuridico e lo sviluppo di organizzazioni sociali per la tutela dell'ambiente.

La messa a punto di ipotesi progettuali fondate su strategie d'azione di diffusione a tutti i livelli dei temi ambientali impone un'articolazione su idee forti che devono essere prioritariamente declinate su alcune aree di azione legate ad una formazione culturale alimentata, contemporaneamente, attraverso la pratica sul campo e l'acquisizione di ulteriori categorie di analisi e di inter-

pretazione; diffusa e su grandi numeri, dalle scuole dell'infanzia alle università della terza età, con particolare attenzione alle organizzazioni sociali (come il sindacato) perché investite da forme specifiche di rappresentanza e di contrattazione (Braga, 2014). In particolare la società civile diventa un progetto di emancipazione più che un settore sociale, una forma di comunicazione, un concreto processo decisionale mediante il quale gli individui possono stabilire i fondamenti morali e sociali delle proprie rivendicazioni (Kaldor, 2004). In altre parole, la società civile diventa una «comunità di fini», caratterizzata da un'alta capacità di mobilitazione su temi di sviluppo sostenibile, di qualità organizzativa e di difesa delle società locali, ma con una forte connotazione di competenze tecniche. La forte differenza con le solidarietà del passato sta proprio nella determinata identità scientifica avanzata e nelle competenze, sulla base delle quali i ceti dirigenti riflessivi sono in grado di misurare un rapporto di reciprocità con le comunità locali. Il rapporto tra la società civile e le élite culturali (Sciolla, 2005) in Italia, dagli anni Ottanta in poi, ha prodotto una crescita elevata del volontariato e del terzo settore, accompagnandosi ad una modificazione di fondo dei valori sociali. Questa trasformazione riguarda non solo la società, ma i valori collegati all'agire sociale dei nuovi soggetti e dell'intera società (Ginsborg, 1998), con una trasformazione del ruolo sociale e politico dei «ceti medi riflessivi», con un rapporto inedito, a livello mondiale, tra intellettuali e ceti popolari, senza una sovrapposizione di due culture ma con una relazione di reciprocità tra competenze alte e mobilitazione spontanea di base. Emerge una nuova dimensione del rapporto tra domande della società marginale delle periferie e le élite della ricerca, cioè i ceti intellettuali e professionali «riflessivi» che fanno da consulenti ai programmi della società civile. È fondamentale che anche le élite culturali italiane si attrezzino a svolgere un ruolo attivo sul piano della relazione con la società civile intesa nel senso più ampio.

Con queste premesse, un sistema di sfida culturale, per rag-

giungere i suoi obiettivi, deve divenire più recettivo rispetto ad un'idea di implementazione a rete, abbandonando il modello dell'istruzione tradizionale, se si vuole prendere coscienza e provvedere a sviluppare compiutamente alcune innovazioni legate all'educazione ambientale, che già cominciano a realizzarsi di fatto per la forza dei processi nei quali si è immessi: integrare il ruolo delle istituzioni scolastiche (soprattutto quelle legate alle scuole primarie) con quello delle altre strutture associative che adottano progetti legati all'ambiente e alla sostenibilità, sperimentando anche progetti congiunti.

Non è del tutto indifferente la scelta del sistema formativo che si decide di adottare per realizzare progetti di cambiamento, così come può essere visto ed interpretato dal punto di vista del giusto utilizzo di metodologie pedagogiche, che devono costituire le peculiarità dell'esperienza che si vuole implementare. L'interesse a occuparsi di formazione ambientale richiede la definizione di metodi e di strumenti progettati *ad hoc*, a partire dalla messa a punto dei programmi, definendo *staff* di conduzione delle diverse attività formative da realizzare, costruendo abilità per la realizzazione di didattiche attive, selezionando e mettendo a fuoco i contenuti essenziali per organizzare lezioni mirate (a seconda dell'utenza e del tipo di esperto da impegnare), scrivendo esercitazioni che trasferiscano ai partecipanti una casistica di situazioni importanti di sostenibilità, creando occasioni di confronto con esperti per scambiare stimoli, osservazioni, spunti di riflessione. L'utilizzo di specifiche metodologie pedagogiche, in definitiva, non può che creare situazioni di apprendimento che valorizzino le esperienze dirette come cittadini sensibili alle tematiche ambientali con l'auspicio che, in seguito, possano trasformarsi in buoni veicolatori di valori.

La centralità della teoria pedagogica da applicare alle metodologie didattiche usate, in una stretta relazione fra teoria e prassi, privilegia metodologie di apprendimento attivo (lavori di gruppo, esercitazioni, analisi di casi ecc.) che utilizzino sinergi-

camente contenuti cognitivi e reazioni agli stessi, anche in termini di emozioni, in quanto legati a contenuti sociali non sempre condivisi universalmente dai partecipanti. Questa modalità di interazione consente quella continua rielaborazione della prassi senza la quale è inevitabile scindere teoria e pratica.

Le opzioni teoriche che l'educazione ambientale deve adottare, che implicitamente richiedono un lavoro di ricerca, di sperimentazione e di progettazione delle iniziative, rimandano prioritariamente ai processi di cambiamento (climatici ed economici) che caratterizzano la società odierna e che pongono delle sfide che si possono affrontare solo se si è capaci di innovare con l'intento di consolidare e sviluppare le conoscenze e le competenze necessarie per consolidare, sempre più, pratiche di sviluppo sostenibile. Da ciò il problema di come favorire una maggiore rapidità e profondità dei processi di innovazione e dei processi di apprendimento individuale e collettivo che li accompagnano, avvalendosi del concetto di socializzazione alla cultura organizzativa che è fortemente legato al concetto di apprendimento (Argyris e Schoen, 1978). Nel caso degli apprendimenti legati all'ambiente si possono attivare due tipi di apprendimento (Crescio e Venza, 2013): il basso livello (*lower-level*) e l'alto livello (*higher-level*). Il primo livello è quello che trova terreno fertile nelle forme di educazione ambientale che si realizza nelle scuole dell'infanzia ed elementare, caratterizzate da un sistema di regole ben definito che è capace di influire esclusivamente sui comportamenti di breve periodo e con la consapevolezza di non poter produrre cambiamenti radicali nel sistema delle norme che caratterizzano la scuola come istituzione. In questo caso l'apprendimento si può definire come *single-loop learning*, ovvero come limite all'utilizzo senza modifiche del sistema di regole riconosciuto. Pur di attivare nuove traiettorie di sviluppo di temi ambientali si sceglie un apprendimento di tipo «adattivo» (Senge, 1990) perché si fa carico di incorporare le conoscenze e le regole già conosciute senza metterle in discussione. Al contrario l'ap-

prendimento di alto livello deve coinvolgere tutto il resto del *target* che deve acculturarsi ai temi ambientali (dalle scuole medie alle università della terza età). Questo tipo di apprendimento deve essere in grado di modificare il sistema stesso delle regole e delle norme alla base dei diversi sistemi formativi istituzionali e delle organizzazioni private che si occupano di temi ambientali, non limitandosi a trasferire contenuti su specifiche attività o comportamenti. L'apprendimento deve avere un impatto di lungo periodo e deve interessare queste organizzazioni (pubbliche e private) nel loro complesso, che scelgono di mettere continuamente in discussione le basi stesse del loro modo di lavorare, mantenendosi in uno stato di quasi continuo mutamento; definendo in questo modo un «apprendimento generativo» o *double-loop learning* (Profili, 2004).

Le conseguenti modalità di formazione che devono seguire, se associate ai processi di innovazione, esigono, per queste ragioni, una modifica rispetto alle attività formative tradizionali che si ponevano l'obiettivo di trasmettere conoscenze e competenze, più o meno specialistiche, attraverso il mero trasferimento dei contenuti. Questo modello di intervento formativo, che convenzionalmente viene chiamato «tradizionale», limita la sua sfera d'influenza all'apprendimento individuale, demandando alle singole persone la capacità di utilizzare nei diversi contesti di vita e di lavoro ciò che si è appreso. Una progettazione formativa, che si rifacesse a tale modello, eluderebbe la problematica connessa alla realizzazione di interventi formativi a supporto dei processi di innovazione, tesi a favorire quella modifica della cultura e del sapere diffuso, che caratterizzano i processi di «apprendimento organizzativo» (Quaglino, 1999), quell'apprendimento, cioè, che si determina quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione stessa, quando, cioè, informazioni, esperienze e scoperte di ciascun individuo diventano patrimonio comune, fissandosi nella memoria dell'organizzazione, codificandosi in norme e valori, metafore e mappe

mentali condivise. Se ciò non avviene, anche a fronte di un avvenuto apprendimento individuale, non può darsi apprendimento organizzativo (Lazzara, 2001).

L'attenzione verso i processi di apprendimento organizzativo richiede una lettura che mette in evidenza il carattere dinamico dei processi innovativi, le interazioni che compongono tali processi e il carattere cognitivo e culturale che orienta tali interazioni (Ferrante e Zan, 1994). L'innovazione non si presenta allora come una semplice riprogettazione strutturale, sostanzialmente esterna rispetto agli attori interessati, ma come un fenomeno più ampio e profondo che non può prescindere da un processo di coinvolgimento culturale e cognitivo dei diversi attori da coinvolgere. La connessione tra innovazione e apprendimento individuale e collettivo si presenta, per questo, molto forte (Strati, 1995). I processi innovativi, nella misura in cui sottendono apprendimenti organizzativi, non possono che riferirsi all'insieme dei momenti che hanno valenza formativa, siano essi attività di formazione intenzionalmente ed esplicitamente realizzate, siano essi dinamiche di interazione organizzativa che, in maniera più o meno implicita, assolvono funzioni formative di socializzazione alla cultura delle tante organizzazioni. Chi deve occuparsi di formazione ambientale, e deve farlo comunque in diversi contesti organizzativi, deve sviluppare la consapevolezza che la progettazione formativa e la realizzazione delle attività progettate rappresentano una modalità di azione organizzativa, che può essere sviluppata solo prestando attenzione ai contesti in cui si agisce. Pertanto, in fase di progettazione di percorsi di educazione ambientale, vanno tenuti costantemente sotto osservazione vincoli e risorse che influiranno sulla specificazione di obiettivi che risultano essere sia organizzativi che formativi ed effettivamente raggiungibili. È del tutto evidente che una scommessa culturale ad ampio raggio sulle tematiche ambientali non può che porsi l'ambizione di un'azione collettiva capace di caratterizzare le organizzazioni coinvolte con specifiche soluzioni da individuare e

far attuare da attori relativamente autonomi. Questi ultimi, con le loro risorse e capacità, agiscono per risolvere problemi, in vista del raggiungimento di obiettivi comuni, anche in presenza di orientamenti divergenti tra i singoli (Braga, 2011). Tali soluzioni non sono le sole possibili, né le migliori rispetto ad un determinato «contesto». Sono sempre soluzioni contingenti, nel senso radicale del termine, cioè largamente indeterminate e quindi arbitrarie. I giochi che coordinano le interazioni nell'organizzazione e tra le organizzazioni, sono peraltro possibili grazie ai modi di pensare, alle idee, alle rappresentazioni; in sintesi, ai «costrutti cognitivi» degli attori (Schein, 1985; Zan, 1998). Infatti, è in base al suo patrimonio cognitivo che l'attore interpreta una situazione, selezionando le azioni congrue rispetto alla situazione stessa (Varisco, 2005). Questo patrimonio cognitivo e culturale è il frutto dei processi di acquisizione del sapere e di socializzazione dell'individuo alla cultura organizzativa⁶ (Vygotskij [1934], 2002). La cultura va pertanto considerata come una capacità relazionale, che si ripercuote nelle scelte degli attori sia per la possibilità di scoprire le opportunità, sia per la capacità di assumere e sostenere i rischi e le difficoltà che ne conseguono, ponendo dei limiti alle concrete capacità di apprendimento. Il mutamento, essendo il cambiamento non limitato alle regole ma esteso alla natura stessa dei giochi tra gli attori, si attua solo quando, oltre ai rapporti di forza favorevoli, sono disponibili ca-

⁶ Il concetto di «cultura organizzativa» si riferisce al complesso dei valori simbolici costruiti attraverso esperienze in comune, codici condivisi, miti e storie sulle origini dell'organizzazione, a volte vere e proprie saghe. Si tratta di fattori intangibili, ma che generano il fenomeno dell'appartenenza, il riconoscimento nella comunità, i rituali dell'identità collettiva. Per cultura, in questo contesto, si intende l'insieme degli assunti di base, degli archetipi generali collettivi, dei campi simbolici, delle mappe cognitive comuni. La «cultura organizzativa» diviene anche un attivatore di significati per l'organizzazione, nel senso che crea un tessuto simbolico, definendo le basi su cui questo si può strutturare, cioè tracciando i confini di un ambiente di apprendimento collettivo.

pacità cognitive e relazionali sufficienti. In questo senso, si può parlare di processi di apprendimento collettivo attraverso i quali «un insieme di attori, partecipi di un sistema d'azione, apprendono nuovi modelli di gioco, con le loro componenti affettive, cognitive e relazionali» (Braga, 2011).

La centralità della cultura organizzativa (Crozier e Friedberg [1977], 1978) nei processi di apprendimento collettivo, in approcci che affrontano in modo specifico le problematiche formative, pone in evidenza come in ogni organizzazione operi sempre una funzione di formazione «naturale» (Susi, 1994) costituita dal complesso di fatti e atti, propri della vita di quella organizzazione, che in modo indiretto e implicito, senza specifica predisposizione di risorse, agisce nella formazione delle risorse umane. L'esperienza, la formazione naturale che incidentalmente il soggetto riceve senza che nessuno intenzionalmente se ne occupi, si configura come un «curricolo implicito». Questo dà luogo a processi di apprendimento organizzativo, di socializzazione e di formazione nell'organizzazione, che assolvono un ruolo di stabilità. Così i processi naturali di socializzazione alla cultura organizzativa risultano adeguati, soprattutto quando i contesti sociali sono caratterizzati da poche dinamiche innovative e di cambiamento.

Qualunque processo di innovazione organizzativa deve riuscire a incidere sui processi di socializzazione organizzativa per rendere i soggetti capaci di interiorizzare le aspettative di ruolo, come spazio di mediazione sociale capace di rappresentare le regole da adattare e da cui poter prendere le distanze una volta usciti dal ruolo (Viteritti, 2005). In presenza di molteplici contesti d'azione il ruolo diviene sinonimo di agire individuale, un sentiero di interpretazione in cui ogni individuo tiene conto dell'agire dell'altro e ne tiene conto per reagire o per influenzarlo. Si determina in questo modo un agire intenzionale che usa regole, che segue propri orientamenti, che usa il ruolo ma che, allo stesso tempo, si pone in modo attivo. Si stabilisce così una tensione tra assunzione e creazione del ruolo: i soggetti che prendono

parte a un'interazione interpretano una situazione di partenza in base a dei ruoli, ma poi vanno ben oltre questi producendo di continuo compromessi e interpretazioni provvisorie, in definitiva con un carattere discrezionale del ruolo. Il ruolo si apprende socialmente, è un'interazione linguistica tra almeno due partner e l'interpretazione del ruolo è regolata da attese di comportamento e da norme. L'osservanza delle norme è assicurata dalle sanzioni, ma è evidente che nella pratica la norma prescritta dal ruolo e il comportamento effettivo non coincidono e ci possono essere gradi diversi di conformità al ruolo (Viteritti, 2005). L'esercizio del ruolo soddisfa quindi condizioni di equilibrio, per così dire, autoregolato. Le organizzazioni vanno allora studiate come spazi di agire sociale dove entrano in relazione attese di ruolo e agire intenzionale che danno luogo a situazioni di potere e di libertà, dove si confrontano continuamente significati che modificano le suddette attese e dove gli individui, anche in modo autonomo, sono in grado di trasformare e orientare il corso e l'uso dei loro saperi.

Per altro verso, la formazione naturale, rispetto a un progetto intenzionale che voglia, per quanto possibile, governare i processi di apprendimento nell'organizzazione, in situazioni storicamente e localmente determinate, può quindi agire da freno o agevolare i processi di innovazione. Ogni intervento formativo intenzionale, se vuole avere successo, non può, per questo, non tematizzare il rapporto con la formazione naturale, indagando quali sono le sue specifiche modalità e cercando di farvi leva per favorirne la trasformazione verso forme congrue con i cambiamenti organizzativi che si intende attuare (Susi, 1994).

La programmazione di un percorso intenzionale di sviluppo culturale sui temi ambientali richiede, come è ovvio, moduli didattici, curricula e percorsi o interventi di formazione specifici. Non sempre è possibile ripercorrere, in vario modo e con diversi pesi o livelli di attenzione, il tradizionale processo che parte dall'analisi dei bisogni di formazione e, quindi, degli obiettivi che si

intende raggiungere attraverso la scelta di contenuti e l'individuazione dei metodi e delle strategie più adatti a conseguire i migliori risultati. Così come sarebbe necessario un percorso parallelo di valutazione dell'esperienza formativa che si dovrebbe articolare in un'osservazione del processo didattico al fine di una più puntuale riprogettazione, nell'osservazione del percorso di apprendimento per intervenire con azioni di rinforzo e con la verifica finale dei risultati ottenuti. Se, dunque, alla base di un processo di programmazione c'è un'attenta riflessione sulle finalità e sugli obiettivi, bisogna sempre considerare quando queste condizioni sono possibili. Ciò nonostante, al centro di un processo di programmazione, lo snodo più delicato è la scelta dei contenuti e delle discipline o parti di discipline o di aree disciplinari chiamate a costituire sia l'insieme delle conoscenze e la base delle competenze sia la loro organizzazione secondo ben definite mappe logiche (Ghiaroni, 2007).

Il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» per essere programmato al meglio deve avere le idee chiare sulle finalità del processo formativo; la consapevolezza delle valenze formative di ciascuna area di conoscenza; la padronanza della struttura della disciplina e cogliere nuclei concettuali portanti; la capacità di individuare strumenti e organizzare strategie; la scomposizione in parti di una disciplina attraverso l'analisi delle connessioni logiche e sequenziali dei contenuti. La natura dell'intenzionalità del progetto deve necessariamente introdurre elementi di innovazione, come ad esempio la consapevolezza che le organizzazioni sociali non abbandonano quasi mai i valori radicati quando gli orientamenti operativi, che a quei valori si ispirano, non risolvono più i problemi in funzione dei quali erano stati elaborati. Se un valore è radicato nella cultura di una determinata organizzazione sociale, esso non viene abbandonato allorquando i comportamenti che ad esso si ispirano non risolvono i problemi esistenti, per il semplice motivo che – in quanto valore – non appartiene alla sfera delle cose discutibili.

La ricostruzione analitica del processo attraverso il quale i valori degli aderenti ad un'organizzazione sociale nascono e si consolidano è di importanza cruciale nella definizione della strategia che essa assume. Lo stesso mantenimento dell'identità culturale (Meghnagi, 2012) può essere annoverato come una strategia primaria dell'organizzazione, a cui devono seguire una serie di strategie secondarie, strumentali alla realizzazione della strategia primaria o espressive della strategia primaria. La strategia primaria è collegata con i valori di base dell'organizzazione ed è tanto più coerentemente perseguita quanto più distintiva è la cultura di quella specifica organizzazione. La gamma delle alternative da esplorare deve essere condizionata agli assunti e ai valori di base: i messaggi da trasferire con tale Progetto saranno pertanto considerati come pratiche alternative di gestione compatibili con la cultura di base, così come i cambiamenti di comportamento devono essere coerenti con i valori di base (Lazzara, 2001). La ricerca e la scelta di alternative d'azione coerenti con i valori non sono sempre facili, non fosse altro perché non è possibile immaginare che vengano postulati valori che vadano nella direzione di una strategia di sopravvivenza, con l'illusione che esistano maggiori probabilità che le nuove strategie siano accettate e realizzate dall'organizzazione. Non è necessario rinnegare i valori di base sui quali si fonda un'identità collettiva, ma occorre allargare il ventaglio delle opzioni. Le scelte di comportamento possibili potranno aumentare considerevolmente, soprattutto a livello operativo, ma in ogni caso sarà necessario estendere il nucleo dei valori di base.

La realizzabilità di un processo culturale di cambiamento sui temi ambientali deve fare i conti con il vincolo che i valori, in tutte le organizzazioni, non si affiancano ma si stratificano, secondo una gerarchia che ha la funzione di impedire ai valori di entrare in conflitto generando tensioni e disorientando il comportamento dei membri dell'organizzazione. Non sempre le contraddizioni tra i valori possono essere risolte: un nuovo valo-

re deve inserirsi in una gerarchia preesistente e competere con i valori tradizionali in termini di rilevanza e di visibilità (Malavasi, 2007).

Le difficoltà del cambiamento culturale per le organizzazioni sociali come quelle ambientaliste trovano un ulteriore ostacolo nel fatto che l'iscrizione di un nuovo valore nel patrimonio di ideali ambientalistici implica l'attivazione dell'intero e lungo processo attraverso il quale il valore nasce e si consolida, supportato da convinzioni che sorreggono le nuove proposte strategiche che diventano inizialmente credenze, e successivamente valori, solo se si sperimentano successi che possono essere – direttamente o indirettamente – collegati alle convinzioni degli aderenti.

Il «Progetto culturale sulla diffusione dei temi ambientali» per la sua riuscita richiede indiscutibilmente un'esigenza di procedere alla definizione di azioni che permettano di realizzare una chiarificazione organizzativa per la riuscita di una diffusione dei temi ambientali di così ampia portata. Le attività formative da realizzare devono rispondere contemporaneamente a specifiche esigenze di carattere conoscitivo relazionale e a sviluppare quelle finalità capaci di immettere il più ampio numero di cittadini (dai bambini agli anziani) in una condizione di consapevolezza delle proprie scelte di adesione alle iniziative ambientaliste (Bonfanti, Frabboni, Guerra e Sorlini, 1993).

Questo progetto deve rappresentare anche un'emancipazione sociale attraverso una funzione fondamentale nel processo di crescita culturale in Italia, con un'impostazione tipica dell'educazione degli adulti, che deve essere assunta anche dall'educazione ambientale. Deve fungere inoltre da innovazione organizzativa che deve avere come funzione principale quella di dirigere o guidare gli impulsi di tutti coloro che si sensibilizzano ai problemi dell'ambiente, che potrebbero anche trovare motivi di contrasto con i militanti più anziani. Questa funzione di guida permette, in primo luogo, di indirizzare gli impulsi che agiscono verso specifici obiettivi introducendo anche un controllo circa la sequenzia-

lità degli atti. Guidare le attività dei nuovi significa per i movimenti ambientalisti determinare il proprio futuro, in quanto le caratteristiche che assumeranno dipendono ampiamente dalle attività che i loro membri hanno svolto precedentemente quando erano nuovi.

2.

Ambiente e cultura

2.1. Il processo di formazione di una politica ambientale

«Ma perché il nostro habitat diventa sempre più inabitabile? La natura si autoripara e l'ambiente non si sciupa da solo. Chi o che cosa lo sciupano al di là del riparabile? Le risposte sono molte, e per il fatto di essere molte si annebbiano e si sfilacciano l'una con l'altra. Esiste un punto di non-ritorno ambientale oltre il quale l'eccesso di popolazione distrugge le proprie condizioni di vita. Eppure l'argomento che la causa primaria del collasso della Terra è la sovrappopolazione è un argomento vietato, un argomento tabù»
(Giovanni Sartori, 2004)

L'interesse per i temi ambientali può essere considerato una delle principali novità culturali del XXI secolo, caratterizzato da forti contrasti tra gruppi sociali, non solo a livello nazionale ma soprattutto a livello internazionale, sulle scelte relative alla tutela delle risorse naturali e alle esigenze di equità in un'ottica di sviluppo durevole (Iacomelli, 2003). Tale interesse alla qualità ambientale si estende alle forze politiche e sociali che confermano la stretta interdipendenza tra lo sviluppo economico, la salvaguardia dell'ambiente e l'equità sociale che danno fondamento a tutte le politiche di sviluppo sostenibile (Centro Studi Tormar-gana, 2003). D'altronde, gli attuali modelli di produzione e consumo, ricchi di sprechi energetici e di alti livelli d'impatto ambientale che, per loro natura, non possono durare a lungo, svolgono ancora una parte determinante.

I vari consessi internazionali sull'altro tema, quello della sostenibilità, hanno nel corso degli anni considerato l'importanza e la veridicità delle affermazioni fatte ed hanno talvolta prodotto risultati concreti sulle materie delle risorse naturali e delle fonti energetiche.

L'apice del dibattito e del confronto su queste tematiche si è avuto con il crescere del fenomeno dei mutamenti climatici caratterizzati dal riscaldamento del pianeta e dal progressivo diffondersi dell'effetto serra (Tonini, 2010). La stessa conferenza di Stoccolma¹ apre un periodo molto importante di sensibilità internazionale sulle problematiche ambientali, di consolidamento delle organizzazioni non governative che si occupano di ambiente, di avvio di una maggiore attenzione politica a questi temi e, soprattutto, promuove un ampio campo di ricerche, sempre più interdisciplinare, che mira a comprendere al meglio il funzionamento dei sistemi naturali e l'interazione di questi con i sistemi umani (Bologna, 2008).

Dal punto di vista economico, si è arrivati a una progressiva presa di coscienza del fatto che lo sviluppo globale inteso in senso classico, cioè legato esclusivamente alla crescita economica, avrebbe causato entro breve il collasso dei sistemi naturali e si è giunti alla conclusione che lo sviluppo è reale solo se migliora la

¹ Conferenza di Stoccolma 1972: Lo sviluppo sostenibile, considerato un modello di sviluppo economico e sociale, indica non solo la necessità di una produzione sostenibile rispetto alle risorse naturali disponibili, ma la sostenibilità nel tempo del benessere individuale e sociale. Questi importanti temi furono affrontati per la prima volta su scala mondiale nel 1972, durante la Conferenza di Stoccolma, con la quale è possibile affermare che inizia l'era della consapevolezza sullo sviluppo sostenibile. 113 nazioni si incontrarono e adottarono una Dichiarazione con 26 principi su diritti e responsabilità dell'uomo in relazione all'ambiente, tra cui: la libertà, l'uguaglianza e il diritto ad adeguate condizioni di vita; la protezione delle risorse naturali, opportunamente preservate, razionalizzate per il beneficio delle generazioni future; la conservazione della natura che deve avere un ruolo importante all'interno dei processi legislativi ed economici degli Stati.

qualità della vita in modo duraturo. Non si deve solo parlare di economia ed ambiente ma considerare il concetto di sostenibilità come più ampio, che implica anche uno sviluppo sociale legato a nuove variabili come l'istruzione, la sanità, i diritti civili e politici e la tutela delle minoranze. Questo approccio richiede la necessità di ritrovare un rapporto con la natura che è sempre più reso impossibile dalle condizioni di vita delle città, sempre più caotiche e disumanizzate, ed implica avere cura della Terra per considerare la tutela dell'ambiente come una responsabilità che deve maturare in tutti i paesi del mondo per garantire la solidarietà con le generazioni future e per contrastare, in maniera efficace, le modalità di utilizzo dell'ambiente che risultano ad esso dannose (Tonini, 2010).

L'ambiente costituisce il quadro di vita delle popolazioni, in un sistema integrato di natura e cultura, idoneo per rafforzare l'identità culturale e, nel contempo, tutelare e valorizzare le risorse ambientali in modo che possano rappresentare un insieme di opportunità per lo sviluppo. Per queste ragioni, la costruzione di una strategia sostenibile di sviluppo comporta, infatti, la necessità di attivare politiche coerenti con l'ambiente naturale, con la specificità dei luoghi e con l'identità delle culture locali, mirando al mantenimento e al recupero delle condizioni di equilibrio dell'ambiente naturale e sociale e, pertanto, alla ricerca di rapporti di integrazione e di sinergia tra soggetti e attività diverse che si svolgono sul territorio (Pellegrini, 2004).

Il concetto di sviluppo sostenibile comporta un approccio integrato ad una politica economica che guarda al futuro e capace di offrire un'equità di tipo intergenerazionale (le generazioni future devono avere gli stessi diritti di quelle attuali) ed infragenerazionale (all'interno della stessa generazione, persone appartenenti a diverse realtà politiche, economiche, sociali e geografiche devono, ugualmente, avere gli stessi diritti). Le condizioni per la costruzione dello sviluppo sostenibile sono quelle che consentono l'individuazione di un fine comune e condiviso da tutti coloro

che hanno a cuore la soddisfazione dei bisogni della collettività, rispettando gli obiettivi dei singoli soggetti interessati a usare le risorse economiche, umane e tecniche per finalizzarle all'implementazione delle azioni che tutelino il territorio.

La presenza di una molteplicità di soggetti impegnati su tematiche non solo ambientali ma anche per la valorizzazione delle differenze, la promozione dei diritti umani, la lotta all'ingiustizia sociale e alla fame arricchisce l'agenda politica dei grandi vertici internazionali. L'espressione più evidente è data da alcune campagne sociali di grande rilevanza come il «contratto mondiale sull'acqua» per imporre il riconoscimento dell'acqua come un «diritto umano inalienabile», come un «bene comune» che contrasti, nel contempo, i processi di privatizzazione e di mercificazione della risorsa e della sua gestione (Berruti, Delvecchio, 2009). Occorre responsabilizzare i cittadini del mondo, piuttosto che colpevolizzarli, per riconoscere loro la capacità di scelta e la ricaduta politica delle stesse scelte, per rafforzare la relazione di fiducia con i potenziali fruitori dei beni pubblici, ma anche per ostacolare tutte le forme egoistiche di guadagno.

Per lo sviluppo di politiche ambientali a livello mondiale, si ricorre ad un approccio metodologico che fa rigorosamente riferimento ad alcuni concetti base e alle più recenti acquisizioni in campo scientifico e normativo in materia per consentire quelle forme di approfondimento su parametri specifici quali il paesaggio, l'urbanistica, i dati descrittivi dello stato ambientale e i principali indicatori economici e sociali.

Il termine sviluppo, d'altronde, ha una natura ambigua e viene collegato a idee e valori che hanno connotazioni mutevoli, che spaziano dalla necessità di non guardare solo alla crescita economica (ovvero un incremento nel tempo del livello del prodotto interno lordo, che misura la produzione di beni e servizi valutati ai prezzi di mercato) alla volontà di consentire un progresso che porti delle trasformazioni positive di tipo qualitativo, e non solo quantitativo, e che includono una serie di categorie non stret-

tamente economiche: la possibilità di accedere a un'istruzione qualificata e il miglioramento o il mantenimento delle libertà esistenti.

Con la crescita economica sostenibile l'aumento del livello di prodotto interno lordo reale può essere mantenuto nel tempo, senza il rischio di effetti di ritorno dovuti all'eccessivo sfruttamento delle risorse. Per lo sviluppo sostenibile, l'obiettivo da perseguire è quello di realizzare la crescita sostenibile di un insieme di variabili. Così un aumento di una produzione industriale inquinante determinerà un aumento del valore del prodotto interno lordo ma, allo stesso tempo, si ripercuoterà negativamente sulla qualità dell'aria. Si tratta di realizzare un processo di sviluppo senza sacrificare, o quantomeno facendolo in misura ridotta, quello di crescita.

L'analisi dell'evoluzione economica, della diffusione dell'informazione ambientale e dell'analisi territoriale consente un processo coerente per la formulazione degli obiettivi condivisi con la popolazione per tracciare le strategie d'azione utili per definire le linee di sviluppo sostenibile per il futuro (Berruti, Delvecchio, 2009). Per questa analisi servono indicatori economici (corroborati anche da aspetti storici) che devono essere usati come strumenti dai decisori politici per consentire loro la definizione di strategie di intervento alternative che hanno come caratteristiche quelle di essere supportate da indicatori ambientali idonei per impostare linee di controllo futuro.

Tutto ciò che assume, però, un valore monetario all'interno delle transazioni di mercato vanta sofisticatissimi strumenti di analisi e previsione che hanno paradossalmente perso di vista tutti i beni «non monetizzabili», quelli cioè che non sono caratterizzati da un prezzo di mercato, pur influenzando in modo decisivo la qualità dell'ambiente e della vita di tutti. Un esempio significativo è quello legato alla purezza dell'aria o all'integrità delle acque del pianeta che non sono ad oggi direttamente riconducibili a fattori monetari (Bologna, 2008).

Per queste ragioni, il governo del rischio ambientale deve essere associato alla questione della democrazia e all'equità e richiederà necessariamente il coinvolgimento e il confronto con diversi soggetti, anche quelli solitamente esclusi (ad esempio i consumatori), non fosse altro perché la sostenibilità impatta su modelli e stili di vita e di lavoro e su comportamenti culturali e non solo su analisi economiche (Cevoli, Falasca, Ferrone, 2004).

È necessario un processo di lunga mediazione, convincimento e partecipazione di tutti i soggetti istituzionali ai diversi livelli e delle parti sociali nelle loro articolazioni organizzative per governare i processi e per conquistare politiche pubbliche ambientali (Bulsei, 2005), con l'intento di analizzare i possibili interventi pubblici da mettere in atto da autorità comunitarie e dai governi nazionali, nonché le azioni di attori pubblici e privati. Per questi soggetti è necessario avere conoscenze più realistiche sull'attività dei governi e sulle problematiche che si incontrano nei diversi settori di intervento; solo in questo modo si possono porre al centro della ricerca le specifiche azioni intraprese dalle autorità pubbliche per affrontare, rinviare o eludere i problemi sorti in un determinato ambito; nonché prendere decisioni, che significa scegliere un corso di azioni scartando le possibili alternative (de Salvo, 2003).

La stessa esigenza di tutela ambientale è ormai profondamente radicata in ampi strati dell'opinione pubblica e costituisce un importante collante culturale tra popoli diversi; nonostante ciò, essa stenta a trovare adeguata rappresentanza ed efficace azione politica, con il conseguente rischio di accentuare tensioni sociali legate alla contrapposizione tra la tutela ambientale e le ragioni dei lavoratori. I crescenti livelli di disoccupazione destano, come è ovvio, reali preoccupazioni ma, d'altro canto c'è una tendenza all'aumento di nuove forme occupazionali legate all'ambiente (Luongo, 2011).

Il degrado ambientale è generatore di un potenziale conflitto legato a chi deve sopportare il costo – in termini di rallentamento

della crescita della produzione (meno beni e anche meno rifiuti) – di una rigorosa tutela ambientale e delle risorse naturali su scala globale. Conflitto non solo ideologico ma con connotati operativi per contrastare il «*dumping* tecnologico» che, seppur per diverse ragioni, coinvolge sia i paesi ricchi che quelli poveri. I primi individuano nel degrado ambientale una concreta minaccia al benessere materiale del quale attualmente beneficiano, consapevoli del costante peggioramento. I secondi vedono un circolo vizioso tra povertà ed inquinamento sia nelle aree urbane, sempre più assaltate da nuovi poveri, sia nelle zone rurali abbandonate: in tali paesi i comportamenti delle multinazionali, dedite al saccheggio delle risorse naturali del suolo, del sottosuolo, delle risorse idriche e alla deforestazione e alla sepoltura di rifiuti tossici a costi irrisori, inducono a credere che la tutela dell'ambiente è un lusso che i poveri non possono permettersi perché ancora alle prese con la soddisfazione di esigenze fondamentali, in questo modo confermando la consapevolezza della forte correlazione tra povertà e degrado ambientale. La povertà, dunque, non è più soltanto la scarsità diffusa e persistente di prodotti alimentari, ma è legata sempre più alle insostenibili condizioni igienico-sanitarie derivanti dal degrado ambientale (Iacomelli, 2003).

Un'acquisizione e/o una sottrazione di risorse all'ambiente e l'emissione e/o il rilascio di vari agenti di scarto dovuti all'azione umana (sostanze liquide, solide, gassose, rumori ecc.) risultano insostenibili per il sistema economico e produttivo perché determinano un utilizzo delle cosiddette *sources* (sorgenti) e dei cosiddetti *sinks* (serbatoi) dei sistemi naturali (Bologna, 2008).

Queste ragioni impongono la formulazione non più procrastinabile di una *policy* dirimpente sui temi dell'ambiente ma che stenta ad essere percepita come tale dai responsabili politici ed amministrativi dei programmi di cooperazione dei paesi ricchi, inclusa l'UE, dovuta prevalentemente ad un problema di arretratezza culturale di certi modelli ma anche ad una ragione prettamente politica.

Non è sufficiente combattere contro «la fame nel mondo» ma è necessario trasferire realmente ai paesi poveri modelli di *capacity building* e *know how* tecnologico moderno (non *dumping* tecnologico), indispensabili per la riconversione alla sostenibilità ambientale. È sufficiente, per poter affermare che siamo di fronte ad una seria politica ambientale.

Dominare gli orientamenti strategici delle politiche ambientali diviene la motivazione principale per poter cambiare i comportamenti degli operatori economici, cambiando i modelli di produzione e di consumo, andando oltre il modello del «comanda e controlla» ma tentando di modificare le convenienze economiche facendole conciliare con l'autonomia dei soggetti di poter agire conseguentemente (Iacomelli, 2003).

Sostenibilità e politiche del territorio considerano l'ambiente complessivamente, come tutto ciò che costituisce il quadro di vita della popolazione insediata su un determinato territorio e come parametro fondamentale del modello di sviluppo in cui convergono e si armonizzano azioni ed esigenze dei *policy makers* coinvolti (Pellegrini, Soda, 2004).

Ne consegue che una politica pubblica ambientale deve essere composta da materiale molto vario, da tanti ingredienti: da bisogni, da interessi, da comportamenti sociali, da discorsi e manifestazioni, da comportamenti amministrativi, da leggi, da proposte tecniche, da risorse economiche e da bilanci di spesa, da urla e da silenzi, ecc., e si può svolgere in diverse, ma identificabili, dimensioni geografiche (un comune, una regione, uno Stato o, come nel caso dell'Unione Europea, più Stati). Operare scelte autonome sul mercato comporta una disposizione, in un ordine logico e in un ordine cronologico, per ricomporre il processo decisionale, che deve ovviamente essere ricondotto alla responsabilità di una o più autorità pubbliche, deve includere sia i produttori sia i consumatori che devono vedere realizzata la convergenza tra la propria convenienza economica e il miglioramento delle condizioni ambientali. In quei casi ove tale convergenza

non si realizzi spontaneamente sul mercato, restano necessari interventi pubblici (Segre e Dansero, 1997).

2.2. *Natura ed evoluzione delle politiche pubbliche*

Per porre al centro dell'interesse scientifico lo studio delle politiche pubbliche ambientali è necessario considerare quelle specifiche azioni che devono essere intraprese dalle autorità pubbliche e dalle parti sociali per affrontare tutti i problemi che sorgono in determinati ambiti territoriali e temporali, ovvero del luogo non fisico ma metaforico, in cui prende avvio e si sviluppa una determinata politica pubblica e che viene definita «arena», che considera anche le dinamiche ed i processi politico-decisionali che si sviluppano. Non a caso la scena delle politiche è caratterizzata dalla presenza di attori che comunicano e interagiscono, dando vita e contenuto alle politiche stesse. I *policy actors* sono coloro che fanno le politiche pubbliche (detti anche *policy makers*) che svolgono un ruolo determinante nell'influenzare il percorso dei processi politico-decisionali aventi rilevanza collettiva (Braga, 1991).

Lo studio delle politiche pubbliche pone al centro dell'interesse innanzitutto le azioni determinate dalle autorità pubbliche, sapendo che esse servono per affrontare, rinviare o eludere i problemi sorti in un determinato ambito. Più in generale è presente un insieme di prassi e direttive che promanano da uno o più attori pubblici (de Salvo, 2003). Rappresentare i processi di politica pubblica come processi in cui è possibile individuare una specifica categoria dominante di attori decisionali, costituita dai politici, dai partiti politici, dal sistema politico, è un approccio che non tiene conto del fatto che sono anche le burocrazie a svolgere un ruolo principale nei processi di *policy*. Non aiuta individuare un attore o un *set* di attori considerati come dominanti ma sono più funzionali immagini interpretative di tipo policentrico, che

sottolineano come le *policies* siano caratterizzate dalla presenza di numerosi attori, molti dei quali spesso rilevanti e codeterminanti per il percorso decisionale, a maggior ragione quando si è di fronte ad un contesto di difficile predeterminazione – come quello delle politiche ambientali – per quanto concerne i ruoli e le interazioni degli attori partecipanti. Collocare nella giusta direzione quelli che sono gli attori più rilevanti delle politiche pubbliche (e, in particolar modo, quelle ambientali) aiuta nel processo di definizione di politica pubblica ambientale perché non si limita alla descrizione del semplice prodotto dell'attività di un'autorità provvista di potere pubblico e di legittimità istituzionale, ovvero come di un gioco limitato a pochi protagonisti (appunto quelli dotati di potere pubblico o di legittimità istituzionale), ma mette di volta in volta l'accento sul ruolo del soggetto «politico» o su quello del soggetto «burocrazia». La logica, infatti, che sta alla base di tale impostazione chiarisce che le risorse di potere sono risorse scarse, pertanto coloro che ne hanno a disposizione una quota maggiore sono coloro che decidono.

Per una corretta analisi in chiave di prospettiva ambientale è determinante considerare quella concezione delle politiche pubbliche che, già nel momento definitorio, le caratterizzi per la presenza di una pluralità di soggetti senza distinguere tra la loro natura privata o pubblica. Gli attori dotati di legittimità istituzionale ed elettorale vengono considerati senza pregiudizi di sorta come protagonisti rilevanti dei processi di *policy*, ma non come gli unici né, a priori, dominanti. Certamente il ruolo dello Stato è uno degli aspetti più rilevanti negli studi di *policy* in quanto le sue funzioni, anche le più istituzionali, quale il mantenimento della difesa del territorio, interessano le politiche ambientali ed il suo sviluppo. La presenza di differenti e spesso numerosi attori, individuali e collettivi, pubblici e privati, difficilmente predeterminabili, soprattutto nei loro comportamenti e nelle loro interazioni reciproche (Regonini, 2001) è considerata del tutto plausibile quando l'oggetto di studio affronta le politi-

che pubbliche ambientali. Comunque, per analizzare le politiche pubbliche non si può prescindere dall'individuare le strutture istituzionali che sono preposte alla loro formulazione, sia che appartengano all'organizzazione centrale dello Stato sia che rientrino nella sua organizzazione periferica.

Da una parte abbiamo, quindi, una visione fortemente strutturata del «fare le politiche pubbliche», in cui si teorizza la presenza di un attore dominante (o di un *set* di attori dominanti), dall'altra una visione più aperta, non strutturata, policentrica, cui corrisponde la presenza di una molteplicità di attori – i partiti politici, i sindacati, gli apparati amministrativi, i gruppi di pressione e di interesse, i movimenti collettivi, i mass media, l'opinione pubblica, le corporazioni accademiche e professionali, gli esperti, ecc. – e una vasta possibilità di interazioni tra questi.

A questa seconda concezione delle politiche pubbliche appartiene il concetto di *policy network*, cui si attribuisce la definizione di «reticolo, cioè di una configurazione variabile di relazioni e di legami fra gli attori (collettivi e individuali) della politica pubblica considerata» (Regonini, 2001). L'attenzione si sposta dall'aspetto formale delle relazioni fra gli attori al ruolo giocato dalle reti nell'ordinare le interazioni fra soggetti diversi. In quest'ottica i *policy networks* rappresentano nuove forme del governo politico che riflettono le mutate relazioni fra Stato e società (Giuliani, 1996).

Il peso degli interessi organizzati, la congestione delle arene di *policy* derivante dall'ingresso di soggetti decisionali nuovi, o più informati, o maggiormente agguerriti, la segmentazione delle competenze pubbliche e la loro commistione con forme private di gestione dei poteri, rendono poco fruttuosa la tradizionale dicotomia fra Stato (controllo verticale) e mercato (equilibrio spontaneo), e richiedono nuovi e più articolati strumenti di analisi e di classificazione dei processi, senza limitarsi nel delineare le caratteristiche e le funzioni dei singoli organi, ma facendosi carico delle relazioni che vengono in essere tra di loro assumendo la

complessità del sistema e non riferendosi a singoli elementi dello stesso. Quali sono i «fili» che formano la trama e legano fra di loro gli attori che compongono il *network*? I «fili» sono costituiti dalle negoziazioni e dagli scambi – di risorse, di informazioni, di riconoscimento – che avvengono attorno ad uno specifico problema di *policy*. Quello che in genere ci si chiede per rispondere a questi interrogativi è: «di chi è questo problema? Chi governa? Perché le politiche del centro si fermano in periferia? Perché dopo una nuova legge non succede nulla? Perché si chiede di aprire tavoli? Il problema è un altro? Serve una nuova legge, anzi una riforma organica! Questo problema non è mio, oppure questo caso non è di mia competenza. In definitiva spesso accade che si creino casi che non sono di pertinenza di nessuna istituzione, o lo sono per un frammento o un aspetto così parziale da non dar luogo a pratiche istituzionali d'intervento con qualche effetto evolutivo (De Leonardis, 2001).

La partecipazione alle reti decisionali può risultare più o meno instabile e fluttuante, producendo arene decisionali più o meno affollate, a seconda dei reciproci interessi alla realizzazione di queste forme di scambio. Se tutte le reti decisionali sono potenzialmente aperte, esistono regole formali o informali, più o meno rigide, che ne limitano di fatto l'accesso. Tali regole risultano spesso stabilite allo scopo di preservarne la specializzazione o l'influenza: la facilità-difficoltà di accesso e, quindi, le modalità di «adesione» ad un *policy network*, rappresentano dunque una dimensione rilevante dell'analisi dei processi di formazione delle politiche pubbliche.

Non bisogna assolutamente trascurare il ruolo degli attori del processo di *policy* che sono concretamente i destinatari delle politiche pubbliche (*policy takers*), cioè tutti coloro che, in modo più o meno percettibile, subiscono gli effetti positivi o negativi dell'adozione e della messa in opera di tali politiche. La maggiore o minore estensione di tale categoria (tutti i cittadini, particolari classi o ceti, o specifici gruppi) costituisce un fattore importante

per la determinazione del carattere della politica stessa e, in ultima analisi, del tipo di arena in cui essa viene definita. È interessante rilevare che l'idea di *network* rende meno agevole la distinzione tra gli attori e i destinatari di una politica pubblica, perché spesso anche questi ultimi fanno parte, in qualche modo, della rete di negoziazioni e di relazioni che ha determinato il processo di formulazione e di adozione di quella determinata politica; dunque i destinatari vanno considerati come veri e propri attori capaci di influenzare direttamente o indirettamente le dinamiche del *policy making*, e non più quindi soltanto come soggetti passivi dei programmi.

Un altro concetto fondamentale nello studio delle politiche pubbliche è quello di «agenda», termine con il quale si identifica un insieme di cose da fare oppure di questioni ritenute rilevanti sulle quali si intende discutere. La fase di formazione dell'agenda costituisce il momento iniziale di un processo di politica pubblica e, al tempo stesso, assume un ruolo decisivo per lo sviluppo e l'esito della politica pubblica stessa. Si possono distinguere due tipi di agenda:

- l'agenda politica, in cui sono collocate tutte le questioni che in un dato momento sono ritenute di rilevanza collettiva dai membri della comunità politica;
- l'agenda decisionale o istituzionale, che raccoglie le questioni sulle quali si intende procedere fattivamente ad una decisione.

La formazione dell'agenda può essere definita come quell'insieme di attività attraverso le quali vengono selezionate le questioni che sono ritenute meritevoli di essere trattate come problemi pubblici. I processi di costruzione dell'agenda hanno un ruolo strategicamente rilevante, anzi determinante, all'interno dei processi di politica pubblica, poiché stabiliscono che cosa è importante, in un momento dato, per i decisori pubblici, e su che cosa è ritenuto necessario prendere delle decisioni che inte-

ressano la collettività. Infatti, il numero dei problemi sociali, o degli eventi concettualizzabili come problemi, è sempre molto più ampio delle possibilità di intervento pubblico. Perciò il processo di definizione dei problemi politici è un processo estremamente competitivo, laddove la posta in gioco è l'opportunità di attirare l'attenzione pubblica e politica, ossia di esistere in quanto problema pubblico (Regonini, 2001). La formazione dell'agenda, inoltre, è costituita da due elementi: la percezione e la definizione del problema e la mobilitazione delle risorse necessarie all'inclusione nell'agenda politica e/o nell'agenda istituzionale. Per quanto riguarda il primo elemento si deve, innanzitutto, sottolineare che la percezione di un evento in quanto problema politico è strettamente correlata all'esistenza di una sua definizione. Più specificamente, la rilevazione di un problema sociale, ovvero di una discrepanza tra le concrete condizioni di vita dei cittadini e le condizioni di vita che si ritiene di dover conseguire (che certo dipendono dalle caratteristiche strutturali e culturali della società) non porta con sé, intrinsecamente, una sua definizione in quanto problema politico. Tale operazione, infatti, presuppone che i problemi possano essere correlati a determinate soluzioni. Vedere degli eventi come problemi politici significa allora avere a disposizione dei codici, delle mappe cognitive, dei sistemi di valori sui quali fondare le proprie teorie di causa-effetto: il che vuol dire ipotizzare possibili soluzioni ai problemi che si intende affrontare. Insomma, la semplice constatazione che esistono problemi sociali quali, per esempio, il tasso di disoccupazione, la spesa pensionistica, la povertà, la criminalità ecc., non fa di tali eventi dei problemi politici.

Il processo di definizione di questi fatti sociali come problemi politici implica la scelta sulla loro natura: a seconda delle teorie causali degli attori, essi potranno essere definiti problemi politici (bisognosi dell'intervento decisionale pubblico) ovvero problemi privati (lasciati, quindi, alla responsabilità degli altri ambiti del vivere sociale). Dalla definizione dei problemi discende la selezio-

ne delle alternative e la possibilità di scelta tra le alternative disponibili, che è lo strumento supremo del potere. Non bisogna, però, commettere l'errore di pensare che la definizione dei problemi sia un'attività che cessa nel momento in cui il problema riesce ad accedere all'agenda politica e/o istituzionale. In realtà, proprio perché la definizione restringe il campo del contenuto delle politiche, la lotta per la definizione dei problemi accompagna continuamente il percorso di una politica pubblica (Mény e Thoenig, 1991).

Una questione pubblica è estremamente malleabile e un problema di politica pubblica non è mai definito una volta per tutte. In questo senso, all'interno di una data società vi sono individui, gruppi e interessi che più di altri hanno la possibilità di presentare la propria definizione dei problemi e maggiori risorse per farla accettare. Il ruolo dei mass media in questo ambito è fondamentale. Una volta che un problema è stato definito, per essere iscritto nell'agenda politica e, successivamente ed eventualmente, nell'agenda istituzionale, ha bisogno della mobilitazione delle risorse necessarie allo scopo. Perché una questione venga iscritta nell'agenda è essenziale che essa sia supportata da un'aggregazione di interessi rilevanti, che vi sia una resistenza limitata da parte di altri attori, la presenza di una consistente attenzione dei mass media, una continuativa pressione sulle sedi istituzionali della politica. E anche così non è detto che la compresenza di tali elementi assicuri il passaggio dall'agenda politica all'agenda istituzionale: si dovrà infatti osservare non soltanto «se» l'evento è percepito e definito in quanto problema ma anche da «chi», da «quanti» e con «quale intensità» è percepito. La formazione dell'agenda è da considerare, dunque, come un'attività strategica perché consente di determinare l'importanza e l'oggetto di una decisione; malgrado ciò non è mai certo che un determinato problema, iscritto nell'agenda, sia successivamente supportato da un'azione pubblica, che si riserva una gamma di possibili soluzioni, fermo restando che non può limitarsi ad intervenire su

un singolo problema ma ne assume alcuni che hanno una loro trasversalità. Un evento può essere percepito e definito come problema dall'opinione pubblica con un basso livello di intensità, mentre lo stesso evento può essere definito e percepito come problema con elevata intensità da un gruppo organizzato. Mentre, nel primo caso, il problema entrerà difficilmente nell'agenda politica – e non entrerà affatto in quella istituzionale – nel secondo caso, a parità di condizioni, sussiste la probabilità di un'efficace attività di pressione per includere il problema nell'agenda. Un problema politico entra nell'agenda istituzionale, ed è considerato materia su cui decidere necessariamente, solo se si crea una «finestra» di politica pubblica, ossia un'opportunità che consente l'incontro tra problemi, soluzioni ed esigenze politiche. L'opportunità di includere un problema nell'agenda decisionale, quindi, si presenta in modo spesso imprevedibile, davanti all'esplosione di un problema (vecchio, o più probabilmente nuovo) percepito come stringente e ineludibile oppure innanzi a momenti topici del sistema politico-istituzionale (un'elezione critica, l'avvicendamento dei rappresentanti parlamentari, l'avvicendamento ai vertici dell'amministrazione tra i responsabili politici oppure tra gli alti burocrati). Tuttavia, alcuni momenti più favorevoli all'apertura di una finestra di politica pubblica si presentano, con un alto grado di prevedibilità, in rapporto a determinate fasi istituzionali (ad esempio, leggi di bilancio, atti di rifinanziamento di programmi pubblici, rinnovo dell'organo esecutivo, ecc.). Resta il fatto che tali opportunità debbono essere viste e colte, senza trascurare il dato che sono comunque scarse.

La soluzione di un problema politico comporta sempre dei costi e dei benefici. I costi e i benefici connessi alla formulazione, o derivanti dalla fruizione di decisioni pubbliche, costituiscono una variabile molto rilevante nello studio delle politiche pubbliche. Da questo non deriva però né che le politiche con il migliore rapporto benefici/costi siano le più probabili, né che si possa, in una logica prescrittiva, consigliarle o imporle. In realtà, lo stesso

calcolo di tale rapporto, con riferimento ad un aggregato sociale complesso, è di difficile impostazione ed esecuzione. Non esiste infatti un «ottimo» per la collettività, una funzione massimizzabile di benessere collettivo, in quanto, fra le altre cose, le utilità dei singoli non sono né addizionabili né confrontabili. La validità dei concetti di costo e di beneficio non è quindi legata alla ricerca dell'individuazione della politica ottimale per una società, né alla quantificazione «oggettiva» degli effetti di una scelta pubblica (La Spina, 2011).

È utile allora fare due semplici osservazioni. In primo luogo, quando si parla di costi e di benefici non ci si riferisce esclusivamente ad una qualche valutazione economica del danno o del guadagno prodotti da una politica pubblica: le risorse implicate nella distribuzione di vantaggi e svantaggi, come implicitamente già sottolineato richiamandone la non quantificabilità e comparabilità, non sono sempre e solo economiche. Si può semplicemente ipotizzare che i destinatari dell'intervento pubblico mettano a confronto diversi, limitati e soggettivi «stati del (proprio) mondo» e traggano, da questi confronti, un'idea dei costi che stanno subendo (o subirebbero) e dei benefici di cui stanno godendo (o di cui godrebbero). In secondo luogo, e comunque, gli attori del *policy making*, in qualunque posizione del processo si trovino e qualunque varietà e volume di risorse controllino, tenderanno a favorire politiche che, nell'ottica della loro limitata capacità di esplorare le ramificazioni dell'albero decisionale, appaiono procurare loro vantaggi piuttosto che svantaggi, benefici piuttosto che costi (Bagnasco, 2003). Queste due osservazioni, in sé alquanto banali, sono necessarie per fare un piccolo passo in avanti, distinguendo fra benefici e costi assoluti e benefici e costi relativi. In termini assoluti, se l'adozione di una decisione pubblica dovesse comportare un miglioramento delle condizioni di tutti gli attori coinvolti – decisori e destinatari della politica – ci si potrebbe logicamente aspettare comportamenti cooperativi e ottime probabilità che tale decisione vada in porto. Lo stesso di-

casi se i vantaggi sono ottenuti da tutte le categorie nel presente, mentre i costi possono essere scaricati su «qualcun altro», non necessariamente su tutti, in un incerto futuro, perché ciò che accadrà non viene mai percepito con la stessa forza di ciò che sta accadendo. Logiche di questo tipo nella formulazione e adozione di politiche pubbliche hanno portato, ad esempio, alla scadenza di quelle che sono state definite le «cambiali intergenerazionali» in materia ambientale o previdenziale. All'opposto, ovviamente, una decisione che prefigura costi assoluti generalizzati avrà una probabilità di essere adottata molto vicina allo zero, e troverà anch'essa comportamenti cooperativi nel suo rinvio *sine die*. Quello che si auspica sono azioni strategiche capaci di convincere diversi attori (che siano riferimento di diversi ambiti funzionali ed istituzionali) ad attuare comportamenti che si orientino reciprocamente. Gli esiti di questi comportamenti devono essere investimenti di crescita definiti in base a scelte esito di un ragionevole consenso e ragionevoli previsioni (Bagnasco, 2003).

È stato questo, per molti anni, il caso delle politiche di spesa pubblica, che evidentemente comportava (e comporta) costi certi immediati e diffusi e benefici futuri incerti e, forse, non altrettanto diffusi (Borelli, 2009).

In realtà, la vita politica è raramente caratterizzata da situazioni che permettono scelte sicuramente efficienti o da deliberazioni che non prevedono vincitori. La quotidianità delle decisioni pubbliche sta in qualche punto a metà strada, con alcune categorie con saldi decisionali positivi e altre con saldi passivi, mentre il futuro non è mai così distante da poter essere facilmente ignorato (Donolo, 2006).

In conclusione, la domanda «chi ottiene cosa, quando e come» è esattamente il problema ricorrente dei *policy makers* e il riconoscimento di una qualche differenza nella distribuzione di costi e benefici determina le dinamiche dei processi di *policy*. In questa direzione è però conveniente abbandonare l'idea di trovare il «valore assoluto» di una politica per interessarsi invece al «valore

relativo» (ed anche relazionale) del processo. Rispetto al primo punto, mentre è del tutto evidente che se «qualcuno vince ed altri perdono» in termini assoluti, gli stessi «vincono e perdono» anche in termini relativi, lo stesso non si può dire in caso di benefici generalizzati e, come è più probabile, di costi generalizzati. In presenza di una torta da dividersi, riceverne fra tutti la fetta più piccola può essere considerato alla stregua di un costo (relativo); mentre se ciò che deve essere suddiviso è un peso da trasportare, riuscire a vedersi attribuito il collo più leggero è senz'altro avvertibile come beneficio (relativo). Dal punto di vista analitico questa osservazione spinge verso due diverse strategie di ricerca:

- indagare la distribuzione relativa di costi e benefici, valutandoli possibilmente rispetto al sistema di valori dei soggetti destinatari della scelta pubblica e tentandone, in un certo senso, l'assolutizzazione (chi vince e chi perde «veramente», data la posta – positiva o negativa – da suddividere) (Salone, 1999);
- occuparsi delle relazioni che vengono ad instaurarsi fra i *policy makers* coinvolti, intuendo da queste la qualità del gioco politico che è stato intrapreso, nonché i suoi effetti in termini di ripartizione (assoluta e relativa) di costi e benefici (Perulli, 2006).

In questo senso si può parlare di politiche a somma positiva, negativa o nulla ma non per intendere la maggiore o minore utilità sociale prodotta, quanto il tipo di interazione che qualifica il processo decisionale². Nel caso di gioco a somma positiva, gli attori adottano comportamenti volti al raggiungimento di un accordo, in modo da ottenere una distribuzione consensuale dei

² Esistono tre tipi di giochi tra attori: gioco a somma positiva dove tutti i partecipanti guadagnano qualcosa; gioco a somma zero dove alla vincita di un partecipante corrispondono le perdite degli altri partecipanti; gioco a somma negativa dove tutti i partecipanti perdono qualcosa.

costi e dei benefici. Questo non vuol dire necessariamente che, in termini assoluti, i secondi siano superiori ai primi (può anzi accadere che vi siano solo costi da distribuire) ma che l'equilibrio non è stato raggiunto, con l'esclusione penalizzante di attori o categorie rilevanti: esso è stato ottenuto partendo da un assunto di reciprocità, dalla legittimità di tutti gli interessi coinvolti. Riformare il sistema pensionistico, per restare al solito esempio, non è politica che non preveda costi per tutti (scontando il fatto che si tratta di evitare la bancarotta previdenziale a cui saremmo altrimenti destinati): essa può comunque essere concettualizzata come gioco a somma positiva nel momento in cui il processo vede consensualmente coinvolti i principali protagonisti del patto previdenziale.

Parallelamente, con gioco a somma zero non si deve intendere necessariamente l'equivalenza assoluta dei costi e dei benefici distribuiti, ma il fatto che il processo decisionale ha visto alcune posizioni prevalere su altre, convogliando i benefici (o i minori costi) sulle prime e i costi (o i minori benefici) sulle seconde.

La regola decisionale dell'unanimità obbliga al confronto e alla cooperazione, producendo – se si riesce ad evitare i rischi di stallo – processi a somma positiva anche in situazione di scarsità. La regola decisionale della maggioranza semplice incentiva la competizione e il gioco a somma zero – in cui alcuni vincono ed altri perdono – anche in situazioni di prosperità di risorse.

Processi a somma negativa possono invece prodursi come esito collettivamente irrazionale di comportamenti singolarmente razionali: è questo il caso in cui l'intreccio del tentativo di sfruttare competitivamente la situazione da parte di tutti gli attori porta a risultati individualmente e collettivamente indesiderabili (Festa, 2003).

Altro aspetto determinante è l'analisi dell'attuazione delle politiche pubbliche che rimanda: alla definizione di modalità di interazioni riferite a quelle regole, non totalmente nella disponibilità degli attori, che presiedono allo scambio delle risorse; al definire

forme di conflitto che riguardano posizioni contrastanti (vince chi ha più risorse); all'agevolare la contrattazione per scambiare risorse; alla collaborazione tra gli attori che uniscono le loro risorse per risolvere il problema (Marchesi, Tagle, Befani, 2011).

Per molto tempo gli studiosi di politiche pubbliche hanno dato per automatica e scontata la traduzione in azioni, da parte degli apparati burocratici, delle decisioni approvate dai parlamenti e dai governi, nazionali o territoriali. Anche ammettendo che tale prospettiva potesse avere un fondamento in relazione alle politiche tradizionalmente al centro dell'azione statale (politica commerciale e monetaria, difesa, ordine interno), diviene presto evidente come l'attuazione di nuove politiche complesse e ambiziose poste in essere, specie a partire dal dopoguerra, nel campo della promozione dell'economia, del welfare o, successivamente, in settori del tutto nuovi, quali la tutela delle risorse ambientali, si discosti nettamente dalle modalità di esecuzione «automatica».

Le finalità dello studio sull'attuazione delle politiche pubbliche sono di natura sia analitica (ricostruzione dei processi e spiegazione dei risultati) che prescrittiva (indicazione delle condizioni atte ad assicurare quanto meno maggiori probabilità di successo). L'attività di attuazione presuppone una fase ad essa precedente in cui siano state formulate decisioni di carattere generale – tipicamente in veste normativa – contenenti obiettivi che si cerca di conseguire, per l'appunto, attraverso l'attività attuativa. L'attuazione, quindi, è stata definita come «azioni dirette al raggiungimento di obiettivi posti da precedenti decisioni di *policy*», «processi d'interazione tra la fissazione degli obiettivi di carattere generale e le azioni mirate a conseguirli»; «fase della politica pubblica in cui si producono atti ed effetti imputabili ad uno schema normativo di intenzioni» (Capano, 1996).

Tali definizioni rispecchiano l'approccio comunemente definito *top-down* che ha dominato la prima fase delle ricerche sull'attuazione delle politiche pubbliche. Secondo questa impostazione, il parametro di riferimento per la valutazione è rappre-

sentato dagli obiettivi indicati dal programma e, di conseguenza, l'analisi accentra l'attenzione sul rapporto tra obiettivi e risultati e sulla congruenza tra le modalità attuative (azioni, attori, procedure) previste dal programma normativo e quelle concretamente poste in essere nella messa in opera. In quest'ottica, dunque, la conformità alle norme nell'azione attuativa assicura il raggiungimento degli obiettivi indicati. Assunto implicito di tale prospettiva è che ottenere un'adeguata attuazione è solo un problema di capacità di controllo dei decisori sui processi politici, organizzativi e tecnologici rilevanti per la *policy* e la sua attuazione. L'intento del ricercatore secondo questo approccio è di valutare l'eventuale «scarto» tra obiettivi indicati ed effetti realmente prodotti e, sulla scorta di questo, tentare di individuare le cause in grado di rendere conto dell'insuccesso più o meno consistente registrato.

Fra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Ottanta emerse un approccio orientato a rovesciare l'approccio analitico partendo dal basso verso l'alto (*bottom-up*). La domanda alla base della ricerca non è più la misura in cui le prescrizioni formalmente enunciate dai programmi vengano o meno rispettate bensì quali siano gli esiti e, più precisamente, gli impatti delle politiche sul sistema di riferimento, per risalire quindi ai fattori in base a cui siano spiegabili. In quest'ottica conviene procedere alla ricostruzione dei processi a ritroso partendo dal livello più basso possibile, dove le azioni delle amministrazioni si intersecano con le scelte dei soggetti privati. Se dunque i sostenitori del *top-down* sono interessati alla misura in cui viene data attuazione ai «programmi formali», i loro critici concentrano l'attenzione sui «problemi» di *policy* e sull'efficacia con cui vengono gestiti. In questa ottica le variabili dipendenti tipicamente utilizzate sono pertanto rappresentate dall'impatto sui problemi che le politiche cercano di fronteggiare; dai comportamenti degli attori a qualsiasi titolo coinvolti e le motivazioni alla base di questi (in modo da controllare la misura in cui variazioni di comportamenti siano dovute

alla politica pubblica o piuttosto a fattori esogeni); dagli *outputs* politico-amministrativi. Il carattere induttivo dell'approccio consente di cogliere – empiricamente e senza preclusioni aprioristiche – la reale influenza esercitata dai vari fattori (attori, componenti del programma), incluse le variabili afferenti alla struttura politica, economica e sociale del contesto entro cui i processi hanno luogo. Inoltre, consente di verificare in che misura gli esiti siano riconducibili all'azione pubblica o, invece, a fattori esogeni alla politica in esame; così come consente di valutare i risultati anche dal punto di vista degli attuatori (tipicamente periferici) e dei destinatari delle politiche (nonché l'influenza da questi esercitata), invece che unicamente dal punto di vista dei *policy makers*. Neppure questo approccio è esente da critiche. L'approccio *bottom-up*, ad esempio, sottovaluta le capacità dei decisori di influenzare obiettivi, preferenze e strategie degli attori manipolando la struttura (in particolare le «regole del gioco») entro cui essi operano grazie all'impiego delle risorse che controllano. Sotto il profilo metodologico va evidenziata l'elevata soggettività lasciata al ricercatore nella valutazione degli esiti e nella scelta degli indicatori da utilizzare; non essendo più il parametro di riferimento rappresentato dagli obiettivi espressi dal programma, spetta infatti al ricercatore scegliere i criteri che a suo giudizio siano rilevanti per il problema di *policy*.

Altri due concetti vanno conosciuti per una corretta analisi delle politiche pubbliche, quelli di efficacia e di efficienza. Nello studio delle organizzazioni l'efficacia è normalmente definita come il rapporto fra obiettivi e risultati di un determinato intervento organizzativo. Nello studio delle politiche pubbliche occorrono definizioni un po' più complesse, dato che l'analisi non è riferita ad una singola organizzazione ma ad una politica pubblica in cui si manifestano solitamente rapporti fra diversi soggetti organizzati più o meno stabilmente e strutturalmente. Nessuna società complessa può immaginare in modo semplice e non ambiguo quali cose voglia raggiungere, in quale ordine di priorità

e con quali modalità. Nelle politiche pubbliche gli obiettivi sono ambigui, sovente sono un campo di relazioni conflittuali piuttosto che una piattaforma condivisa e, infine, le tecnologie per ottenerli non sono conosciute a priori.

Lo studioso Peter Drucker ha osservato che «l'efficienza si riferisce al modo giusto di fare le cose, l'efficacia si riferisce al fare le cose giuste» (Drucker, 2002). Secondo questa definizione, le politiche sono valutate rispetto alla loro capacità di rispondere ai problemi collettivi che le definiscono. Un problema, secondo una definizione da manuale, è un bisogno o una domanda, o un'opportunità insoddisfatta di intervento pubblico. L'identificazione dei problemi di *policy* non è questione scontata, dato che, come abbiamo visto, essi non esistono in natura ma sono il frutto dell'interazione fra gli attori, cioè delle costruzioni e rappresentazioni sociali operate dagli attori che agiscono in quello «spazio costruito attorno al problema» che è la *policy*.

È a questo punto che entrano in scena gli indicatori di efficacia, i quali sono tanto più utili se sono costruiti in modo da andare oltre il monitoraggio delle condizioni socio-economiche, indirizzandosi verso una conoscenza orientata al governo delle politiche, cioè, in altri termini, alla «valutazione come supporto ai processi decisionali» (Pettinao, Di Guardo, Cabiddu, 2012), che nel caso delle politiche pubbliche ambientali fa riferimento ad una diretta relazione tra la complessità ambientale e l'analisi delle decisioni, evidenziando come tale complessità discenda direttamente dalle interazioni tra i diversi elementi in gioco. Il superamento di una visione esclusivamente razionale dei processi decisionali a favore di un approccio sistemico allo studio degli stessi e all'assunzione di complementarità e di integrazione delle dimensioni più legate all'intuito e alle emozioni è il percorso che si è avuto gradualmente nelle organizzazioni.

Nel caso in cui la politica oggetto di valutazione sia l'assistenza domiciliare agli anziani, che risponde al problema collettivo di ritardare il ricovero dell'anziano, il grado di efficacia sarà misu-

rato proprio in termini del prolungamento della data media di ingresso nei ricoveri. Se, invece, la politica è quella della nettezza urbana, sono gli indicatori del grado di pulizia delle strade a rappresentare le misure di efficacia. Se, infine, ci si trova a valutare un intervento di formazione professionale, è in termini di inserimento nel mercato del lavoro (in posizioni coerenti con la formazione ricevuta) che si costruiscono gli indicatori. In questa logica il governo efficace delle politiche «non è più un'attività organizzata attorno alla formulazione ed attuazione dei piani ma un'attività continua di prova ed errore, di osservazione e azione» (Bobbio, 2004).

Nell'accezione tradizionale della teoria economica si distingue fra «efficienza tecnica» ed «efficienza allocativa». L'efficienza tecnica è misurata come rapporto fra il prodotto (*output*) e i fattori di produzione (*inputs*) necessari per la realizzazione dell'*output*. Essa viene conseguita quando sono presenti alcune condizioni, fra cui la possibilità di calcolare costi e benefici dell'utilizzo di risorse scarse in relazione ad un ordine gerarchico degli obiettivi. Ne consegue che l'applicazione di questo concetto è correlata ad alcune ipotesi sul processo decisionale e, in particolare, all'ipotesi sulla razionalità dei decisori (Vittadini, 2012).

La dimensione «allocativa» dell'efficienza si riferisce invece alla configurazione delle risorse prodotta dagli scambi che hanno luogo nel mercato. In particolare, gli economisti definiscono un'allocatione delle risorse efficiente rispetto ad un'altra quando, nel passaggio dalla prima alla seconda, aumenta l'utilità di almeno un individuo, e nessuno peggiora la propria. Questa nozione di efficienza allocativa – denominata «efficienza paretiana» – ha il pregio, dal punto di vista degli economisti, di evitare il confronto intersoggettivo delle utilità, ovvero il ricorso a giudizi di valore. Infatti per la teoria economica le utilità individuali sono non comparabili, non commensurabili e totalmente soggettive (Grasso, 2001).

Questa definizione di efficienza non è importabile acriticamente nell'analisi delle politiche pubbliche. L'efficienza come con-

retto-chiave per l'analisi del comportamento economico di un'impresa ha una giustificazione nel fatto che il motivo della sua attività (per esempio, «il perché» si producono frigoriferi) è dato dal rapporto con il mercato. La capacità di cogliere obiettivi apprezzabili è data dal rapporto con la domanda di frigoriferi: basta quindi una semplice contabilità per capire se un'attività di impresa è efficace oppure no. E, avendo ben chiari i contorni dell'efficacia, sarà molto più facile definire corretti indicatori di efficienza. Diversamente, nell'analisi delle politiche, concentrare l'attenzione sull'efficienza quando manca un test di efficacia, cioè quando non è stato ben chiarito il «perché» di certe attività pubbliche, può causare un'impostazione non corretta. Si rischierebbe infatti di essere più efficienti nella produzione di politiche che non rispondono a un vero bisogno, a una cosciente domanda o a un'opportunità di intervento pubblico.

In altri termini, mentre nell'organizzazione imprenditoriale è sempre possibile stabilire una relazione lineare tra efficacia ed efficienza, nelle politiche pubbliche ha senso parlare di efficienza solo a parità di efficacia. L'efficienza, pertanto, non può essere considerata una condizione necessaria e nemmeno sufficiente per l'efficacia. Il controllo di efficacia, al contrario, si presenta nella valutazione delle politiche pubbliche come una precondizione, una priorità logico-concettuale, per poter assegnare significato alla dimensione dell'efficienza.

Assunta questa impostazione si può verificare come gli investimenti iniziali in una nuova *policy* diano di solito luogo a miglioramenti di efficacia. Dopo un certo livello, tuttavia, il rendimento marginale di un investimento aggiuntivo può essere sempre più limitato (per esempio, oltre un determinato livello, una maggiore spesa pubblica per i trasporti non ha impatti considerevoli sul livello di soddisfazione della domanda di mobilità).

Con queste premesse è possibile indicare la classificazione delle politiche pubbliche, rifacendoci alle elaborazioni teoriche di Theodor Lowi, che è lo studioso statunitense che ha prodotto il

primo e più autorevole sforzo di ribaltare il rapporto causale tra politica e politiche proponendo una linea teorica secondo cui sono le politiche a determinare la politica e non viceversa. Secondo Lowi, partendo dalla definizione della politica pubblica come «deliberata coercizione» e utilizzando due dimensioni della coercizione (l'ambito di applicazione e la probabilità di applicazione) come criteri di classificazione si possono individuare quattro tipi di politica pubblica: il tipo distributivo, il tipo regolativo, il tipo redistributivo e il tipo costituente.

La politica distributiva si caratterizza per avere un ambito individuale e una probabilità remota di applicazione della coercizione. Gli elementi che definiscono questo tipo sono: l'attribuzione di beneficio immediato a destinatari visibili; l'occultazione dei costi, la facilità di disaggregazione della politica in una miriade di microprovvedimenti individualizzanti (senza tenere conto della limitatezza delle risorse); l'assenza di un confronto tra chi vince e chi perde; la presenza di numerosi gruppi di interesse e di pressione; interazioni tra gli attori sostanzialmente prive di rilevanti momenti conflittuali, mancando la confrontabilità tra gli interessi rappresentati; le commissioni parlamentari oppure le aziende pubbliche come luoghi decisionali.

La politica regolativa è caratterizzata da un ambito individuale e dall'immediatezza di applicazione della coercizione. Le caratteristiche delle politiche regolative sono: la riduzione o la delimitazione dei comportamenti di individui o gruppi; la scelta diretta tra chi vince e chi perde; relazioni fortemente conflittuali tra gli attori che rendono queste politiche altamente instabili e che incentivano gli attori a fondare le loro relazioni sulla negoziazione; le assemblee legislative come luogo decisionale privilegiato.

La politica redistributiva è delimitata da un ambito esteso e da immediatezza di applicazione della coercizione. Gli elementi costitutivi di questo tipo sono: l'attribuzione di benefici economici e di deprivazioni a larghi settori della società; la presenza di po-

chi attori decisionali collocati ai vertici del sistema (esecutivo e grandi associazioni di rappresentanza degli interessi); relazioni stabili e fortemente istituzionalizzate di tipo corporativo; forte ideologizzazione.

La politica costituente si caratterizza per un ambito esteso e una probabilità remota della coercizione. Questo tipo di politica pubblica si configura, a differenza delle altre, per l'accentuazione del contenuto sostantivo dell'intervento. L'elemento specifico della politica costituente è, infatti, rappresentato dal referente sostantivo della *policy*, individuato nelle regole e negli assetti istituzionali di un sistema politico-amministrativo. Gli attori partecipanti sono quelli direttamente destinatari delle decisioni, cioè i burocrati e i partiti politici (Lowi, 1963).

Con questa panoramica da approccio universale sulle politiche pubbliche è possibile considerare nuovamente le politiche ambientali con una ulteriore avvertenza, ossia che le stesse devono ispirarsi al «principio di sussidiarietà» che in materie ambientali implica che si intervenga al livello più basso, cioè il più vicino possibile alla realtà che si vuole governare: non spetta quindi né alla normativa comunitaria né alla normativa statale regolamentare quei temi ambientali che possono essere gestiti direttamente a livello locale (Braga, 2012).

Per affrontare le questioni ambientali l'azione dei governi deve intervenire attraverso politiche ambientali capaci di caratterizzarsi con obiettivi e strumenti specifici. In particolare la scelta degli strumenti deve essere operata sulla base di alcuni criteri principali quali:

- l'efficacia, ossia la capacità degli strumenti di raggiungere gli obiettivi ambientali;
- l'efficienza, intesa come minimizzazione dei costi per raggiungere gli obiettivi;
- l'equità, in quanto i costi rilevano per il modo in cui si distribuiscono;

focalizzando l'attenzione sulle imprese, per le quali l'aspetto più rilevante è quello di costo immediato.

La fissazione degli obiettivi, inoltre, parte dalla considerazione dei costi e dei benefici e giunge alla conclusione che è necessario premere per un approccio «morbido» al problema delle ripercussioni ambientali derivanti dall'attività d'impresa. «Ciò avviene perché, di norma, per le imprese i benefici derivanti dal miglioramento ambientale sono di limitatissima entità e, forse, ancor più sono da esse percepiti come tali» (Franzini, 2007). Dalla valutazione di tali criteri vengono elaborati strumenti che devono avere lo scopo di modificare i comportamenti delle imprese. Infatti, tali politiche non devono porre rimedio a danni ambientali già intervenuti, ma devono avere la finalità di prevenire comportamenti dannosi per l'ambiente. Gli strumenti possono risolversi in ordini oppure incentivi. Nel primo caso si tratta di politiche denominate di «comando e controllo» che consistono in norme di legge (quindi di elevata rigidità) che impongono comportamenti uniformi; nel secondo caso si tratta di strumenti economici che si propongono di rendere conveniente la realizzazione degli obiettivi ambientali attraverso l'imposizione di un prezzo per l'attività inquinante oppure la corresponsione di un prezzo in caso di riduzione di tale attività.

L'elemento caratterizzante gli strumenti economici è la libertà di decisione lasciata alle imprese nel pagare un prezzo oppure riceverlo. Il primo strumento considerato è la tassazione pigouviana³. Essa impone un pagamento a chi danneggia l'ambiente, quindi realizza il principio *polluters pay* (chi inquina paga)⁴. Il suo

³ Il nome dello strumento si deve all'economista Pigou che l'ha proposto in un suo fondamentale e antico contributo (Pigou, 1920).

⁴ Tra gli strumenti di mercato, le tasse ambientali sono lo strumento che ha il più solido fondamento nella teoria economica. Nel Libro bianco di Delors del 1994 viene individuato un collegamento stretto tra gli squilibri economici dell'Unione Europea: la disoccupazione ed il degrado ambientale. Negli ultimi decenni l'UE ha sovra-sfruttato le risorse naturali ed ambientali e sotto-

scopo, però, non è quello di creare gettito tributario facendo affluire soldi nelle casse dello Stato, ma, al contrario, essa ha funzione allocativa.

Nel caso di questo strumento l'efficienza sarà individuata nella decisione di riduzione delle emissioni, o produzioni, – che consente di risparmiare la tassa – qualora il maggior costo rappresentato dalla perdita dei profitti (legati all'unità di produzione che si è deciso di abbattere) sarà inferiore al costo della tassa. In sintesi, l'impresa dovrà individuare l'abbattimento ottimo.

Lo strumento dei sussidi, invece, consiste nell'erogare premi alle aziende che riducono le proprie emissioni inquinanti, premiano in questo modo chi si astiene dal produrre esternalità negative. Nel caso dei sussidi la scelta di riduzione delle emissioni provoca due effetti: uno negativo, rappresentato dai costi di abbattimento; l'altro positivo, rappresentato dall'incasso del sussidio: l'impresa troverà conveniente abbattere finché il sussidio supera i costi di abbattimento e in questo modo accrescerà i profitti complessivi.

Un ulteriore strumento è rappresentato dai permessi negoziabili che associano la rigida determinazione degli abbattimenti totali alla libertà di ciascuna impresa di scegliere il proprio comportamento. In pratica, l'autorità governativa, dopo aver determinato le emissioni consentite, emana un determinato ammontare di permessi negoziabili, che costituiscono una sorta di per-

utilizzato il fattore lavoro. L'elevato costo del lavoro ed il troppo basso costo delle risorse naturali ed ambientali hanno indotte le imprese a scelte sbagliate. La correzione di questa aberrazione dei prezzi è la condizione base per indurre comportamenti delle imprese socialmente ed ecologicamente corretti e responsabili. Ad esempio l'imposizione di tasse sulle risorse naturali ed ambientali, in particolare sulle emissioni inquinanti e sull'uso dell'energia (e dell'acqua) (e/o delle materie prime) può costituire un incentivo verso la riduzione degli sprechi e per stimolare la ricerca di base ed applicata e l'innovazione tecnologica che conduca all'introduzione di processi produttivi diversi che minimizzino l'uso di materie prime, energia ed acqua con l'impiego addizionale.

messi ad inquinare. Se intendono inquinare, le imprese devono procurarsi tali permessi; ma, siccome il totale delle emissioni è rigidamente predeterminato, se un'impresa intende accrescere le proprie emissioni, un'altra dovrà ridurle (l'applicazione più importante dei permessi negoziabili è connessa al Protocollo di Kyoto). Anche in questo caso l'impresa con le sue decisioni deve eguagliare il costo di abbattimento delle emissioni, quindi scegliere se sopportare il costo di abbattere oppure quello di inquinare.

A prescindere dalla tipologia degli strumenti economici finora descritti, è significativo sottolineare che essi producono non solo effetti ambientali, in quanto incidono sul miglioramento dell'ambiente, ma anche effetti non ambientali che si traducono in variazioni nei prezzi e nei consumi, fino ad intervenire anche nel campo della competitività delle imprese. È chiaro che gli effetti ambientali rappresentano l'obiettivo principe delle politiche attuate dai governi, ma non bisogna trascurare le ricadute nel mercato del lavoro. Ipotizziamo un'economia nella quale sia presente un unico bene di consumo e consideriamo un consumatore che decide la propria offerta di lavoro e la propria domanda di questo unico bene presente. Se, per effetto dello strumento economico ambientale, aumenta il prezzo del bene e diminuisce l'inquinamento, il consumatore considerato godrà sicuramente di un maggiore benessere ambientale, ma potrà consumare meno beni. Allora, l'aumento del prezzo altererà le sue scelte tra lavoro e tempo libero. L'aumento provoca una riduzione di salario reale e quindi di consumo, rendendo non più convenienti le ore marginali di lavoro precedentemente offerte, perché esse non troverebbero un'adeguata compensazione nel consumo. L'offerta di lavoro si contrae, la domanda di lavoro da parte delle imprese non dovrebbe modificarsi, l'occupazione tenderà a calare.

Le politiche ambientali, inoltre, producono effetti sulla competitività, ossia la capacità dell'impresa di vendere i propri prodotti sul mercato internazionale, in quanto esse generano aumenti di costo che le imprese vorrebbero trasferire sui consumatori in

modo da non ridurre i profitti, ma questa azione è limitata proprio dall'elevata competizione tra imprese a livello internazionale. Le imprese, allora, nel breve periodo, possono decidere di restare competitive facendo gravare i costi sui profitti, oppure possono scegliere di perdere competitività aumentando i prezzi. Invece, sul lungo periodo esse possono recuperare competitività introducendo innovazioni che consentano di risparmiare i costi complessivi, compresi quelli legati alle politiche ambientali, o, in alternativa, operare una delocalizzazione, trasferendo i propri impianti in paesi che adottano politiche ambientali meno severe. Ma è proprio quest'ultima possibilità a destare serie preoccupazioni, perché, trasferendo le attività in paesi più «tolleranti», le emissioni inquinanti complessive potrebbero aumentare dando luogo a esiti ambientali opposti a quelli prefissati. A questo punto si palesa in maniera assolutamente evidente la necessità di incoraggiare accordi tra paesi in modo da evitare il rischio paventato. Certo esistono anche altre misure consistenti nel sottoporre le merci importate dai paesi permissivi, sul territorio nazionale, a tassazione, in modo da ristabilire una parità competitiva tra i mercati, oppure consistenti nella concessione di esenzioni. Ma quest'ultima misura potrebbe rappresentare uno strumento per attirare consensi. Senz'altro il coordinamento internazionale rimane la strada migliore da percorrere. Comunque sia, nella definizione degli obiettivi delle politiche e nella scelta degli strumenti non può intervenire soltanto la quantificazione dei benefici in termini economici, in quanto il miglioramento dell'ambiente è, di per sé, fattore di benessere. Occorre guardare, dunque, allo sviluppo durevole che, vista la presenza di complessi problemi economici globali, necessita di un'analisi critica approfondita dei nuovi orientamenti strategici dell'Unione Europea, con particolare riferimento a quei problemi economici che appaiono cruciali: attuare strategie ambientali sovranazionali (globali) e le nuove caratteristiche della povertà. È necessario porre al centro dell'economia nuove parole quali equità, sviluppo durevole, soli-

darietà sociale tra popoli e all'interno tra le diverse generazioni. Occorre mantenersi nelle capacità di assorbimento dei sistemi naturali per non compromettere il futuro delle nuove generazioni e cercare di internalizzare quanto più possibile i costi delle produzioni che generano profitto: i costi sociali ed ambientali di ciò che è necessario per lo sviluppo ma non può generare profitto per i privati.

2.3. Qualità ambientale: la promozione di valori culturali

Fare riferimento ad aspetti culturali legandoli alla sostenibilità può essere considerato un oggetto di studio e di ricerca, che vale la pena di portare all'attenzione sia del dibattito scientifico ma anche (e credo soprattutto) al centro dell'interesse di tutte quelle parti sociali che hanno a cuore queste tematiche. Ed è altrettanto vero che ambiente e cultura, come oggetto tanto di ricerca quanto di scelta pubblica, stanno avanzando, dai margini della percezione, dell'attenzione, del dibattito «che conta», verso il centro dell'interesse (Braga, 2012). Risulta determinante muovere le leve dei valori, dell'economia e della partecipazione democratica per affermare l'idea di una società fondata sullo sviluppo sostenibile e di una politica impegnata attivamente nella mitigazione dei fenomeni devastanti che l'attuale modello socio-economico ha causato e causa (Falasca, 2014). Questa pubblicazione vuole concorrere alla necessaria mobilitazione delle forze sociali, culturali ed economiche e dei milioni di persone interessate alla salvaguardia dell'ambiente, attraverso tutte le forme di informazioni sullo stato dell'arte dell'ambiente, come dovrebbe cambiare e cosa fare per realizzare il cambiamento.

Il patrimonio culturale di una comunità parte dalla definizione delle forme di identità che agevolano l'incontro con gli altri per distinguersi quali soggetti autonomi e autentici e, dunque, per riconoscersi all'interno di una comunità. Ogni comunità possie-

de un proprio patrimonio culturale, ossia un insieme di cose, dette più precisamente beni, che per particolare rilievo storico, culturale ed estetico sono di interesse pubblico e costituiscono la ricchezza di un luogo e della relativa popolazione. Il luogo, di cui costituiscono ricchezza, può essere un paese, una nazione o qualunque settore territoriale giuridicamente circoscritto, pur restando in ogni caso destinati alla fruizione collettiva. Per patrimonio si può alludere sia al valore economico attribuito ai beni che lo compongono (proprio in ragione della loro artisticità e storicità) sia alla dimensione normativa che riguarda l'insieme delle cose di valore: i cosiddetti beni culturali. Questi ultimi fanno riferimento al sistema che compone il patrimonio culturale, sul piano culturale come su quello economico (Arosio, Cecchini, 2003). Una società che definisce i suoi oggetti d'arte e li protegge giuridicamente nell'esercizio della tutela, opera una selezione che mira al riconoscimento del pregio storico ed estetico di tali oggetti che compongono il patrimonio della collettività.

Il patrimonio culturale è composto da ritrovamenti e acquisizioni continui di dati e materiali, nonché da sperimentazioni artistiche ed espressive. La definizione di «beni culturali» trova la sua legittimazione con la commissione di studio Franceschini⁵: beni culturali come testimonianza materiale avente valore di civiltà. I beni che entrano a far parte del patrimonio culturale e-

⁵ La legge 26 aprile 1964 n. 310 istituì, su proposta del ministro della Pubblica Istruzione, una Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio. Questa Commissione concluderà i suoi lavori nel 1966. È conosciuta anche come «Commissione Franceschini» dal nome del suo presidente, Francesco Franceschini. Tra i molti meriti dei lavori della Commissione va ricordata l'adozione della locuzione «bene culturale» con il significato di «tutto ciò che costituisce testimonianza materiale avente valore di civiltà». Questa definizione rappresenta un'evoluzione concettuale di grande importanza che segna il superamento della concezione estetizzante del «bello d'arte» e l'introduzione di una concezione storicistica.

sprimono dei valori irripetibili e irripetibili della società di cui sono emanazione, hanno forti connotati estetici ed espressivi e si riconosce loro un valore economico, quindi redditività. Naturalmente fanno parte del patrimonio culturale di un paese anche i beni ambientali, che costituiscono paesaggi naturali o trasformati ad opera dell'uomo (quelle zone in cui siano presenti strutture insediative urbane che, per il loro pregio, offrono testimonianza di civiltà). Esistono due principali tipologie di beni ambientali:

- le bellezze individue⁶, ossia quelle che conservano una non comune pregevolezza intrinseca spontanea (parchi, grotte, baie naturali, ecc.);
- le bellezze d'insieme, cioè le forme naturali o gli edifici che vanno protetti, in quanto parte integrante di un complesso unitario di particolare valore (Camelli, 2008).

Sono di particolare rilevanza, in quest'ottica, l'importanza che devono assumere i beni culturali nell'ambito delle economie locali e, conseguentemente, per le comunità la conservazione e la tutela di tali beni e di tutto il patrimonio culturale, come testimonianza di una generazione passata e futura e della ricchezza che determinate località possono avere. In Italia non si è ancora riusciti a comprendere e sfruttare in maniera adeguata l'instimabile valore delle testimonianze storico-artistiche ereditate dal passato, proprio perché i beni culturali rivestono un rilievo di grande importanza sia per il territorio in cui sono collocati, sia per il patrimonio nazionale, sia per il loro possibile valore uni-

⁶ Le bellezze individue e di insieme sono due tipologie di beni paesaggistici che hanno costituito il caposaldo della disciplina normativa in materia sin dalla legge 1497/1939 «Protezione delle bellezze naturali». Una successiva modificazione si è avuta con la legge n. 431/1985 (Galasso) «[...] disposizioni urgenti per la tutela delle zone di particolare interesse ambientale». Da ultimo il decreto legislativo n. 42/2004 «Codice dei beni culturali e del paesaggio».

versale. Nel Codice dei beni culturali e del paesaggio del 2004⁷ si ritrova quel punto di equilibrio capace di creare meccanismi di gestione che riescano a tenere insieme armonicamente i diversi livelli di rilevanza dei beni culturali. Tale punto di equilibrio è individuato nel principio dell'intesa, ovvero di quel processo di cerniera capace di dare elasticità alla dinamica della sussidiarietà. Il contributo del Codice dei beni culturali, nel riordinare le vecchie disposizioni, ha introdotto nuove normative con l'intento di sbrogliare l'inestricabile materia della tutela e della valorizzazione dei beni culturali. La funzione della valorizzazione ha subito ulteriori modifiche con un ulteriore intervento normativo, il d.lgs. 156/2006⁸, che ha introdotto rilevanti novità in relazione ai beni di appartenenza pubblica, attraverso la previsione di nuovi meccanismi concertativi (Volpe, 2013). La concertazione ed una fattiva collaborazione tra soggetti pubblici, privati e le parti sociali dovrebbe permettere di elevare la funzione della valorizzazione dei beni culturali ad una posizione di primaria importanza fino al punto di immaginare politiche pubbliche di sviluppo locale del patrimonio culturale, che costituisce la ricchezza identitaria del passato, di tesoriere di conoscenze e contenitore di opere d'arte di una comunità. Questo processo stenta a consolidarsi perché, nonostante in Italia da oltre un decennio si tenti di parlare di sistema dei beni culturali come opportunità competitiva importante, questa prospettiva è ostacolata dalla difficoltà di

⁷ GURI - Serie Generale (SO) 24 febbraio 2004 n. 28. È il principale riferimento legislativo che attribuisce al Ministero per i Beni e le Attività Culturali il compito di tutelare, conservare e valorizzare il patrimonio culturale del nostro paese. È il decreto legislativo numero 42 del 22 gennaio 2004, Codice dei beni culturali e del paesaggio – ai sensi dell'articolo 10 della legge numero 137 del 6 luglio 2002 – così come modificato dal d.lgs. 24 marzo 2006, n. 156 e d.lgs. 24 marzo 2006, n. 157 nonché dal d.lgs. 26 marzo 2008, n. 62 e d.lgs. 26 marzo 2008, n. 63.

⁸ Disposizione correttiva ed integrativa al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in relazione ai beni culturali.

mettere insieme tutti gli attori della filiera di competenze istituzionali, su un modello, su obiettivi, su strumenti condivisi. Come è stato fatto per altri temi o aree industriali è necessaria una *governance* per i beni culturali: una strategia di valorizzazione dell'immenso, e unico, patrimonio culturale italiano. Al contrario, si assiste ad una frammentazione delle politiche per la valorizzazione dei beni culturali. Le Regioni perseguono un proprio modello, gli enti locali spesso non inseriscono i beni e le attività culturali nel quadro di politiche integrate di sviluppo del territorio e beni culturali di enorme valore soffrono della mancanza di fondi adeguati per la loro conservazione e promozione. Tutto ciò mentre risorse potenzialmente disponibili, come ad esempio i fondi strutturali, non vengono adeguatamente impiegate per il raggiungimento di obiettivi di sistema. Nell'Italia del federalismo un «progetto-paese» sui beni culturali può nascere soltanto sulla base di meccanismi di *governance*. Attraverso forme di coordinamento e concertazione occorre trovare gli assetti per un dialogo centro-territorio nel quale individuare priorità, obiettivi, modelli⁹.

Ne consegue che la realizzazione concreta di una *policy* in grado di potenziare lo sviluppo locale su queste tematiche è fortemente subordinata alla capacità degli attori locali di cooperare per avviare percorsi di sviluppo condivisi, che mobilitino risorse e competenze locali e che considerino il territorio nella sua globalità, come insieme di passato e presente, di beni culturali e di paesaggio, di attività economiche e abitudini di vita.

L'entrata nell'arena degli attori locali deve favorire l'acquisizione di risorse esterne e di quelle opportunità che la globalizzazione dei mercati offre alle nuove strategie di produzione di beni e servizi, che valorizzino specifiche competenze e beni comuni.

⁹ Relazione conclusiva di Franco Martini (già segretario generale della FILCAMS nazionale) al Convegno dal titolo: «Quale governance per la valorizzazione dei beni culturali?», organizzato dalla FILCAMS Campania il 25 giugno 2011.

Sempre più i beni culturali devono costituire una componente essenziale del territorio e del paesaggio per la salvaguardia, la conservazione e la valorizzazione degli stessi beni, proprio perché si impongono sia per ragioni culturali e morali sia per le implicazioni economiche e sociali che ne derivano. Assecondare scelte strategiche di questa portata provoca anche un flusso di consistenti masse di turisti che scelgono questi territori che, conseguentemente, saranno anche in grado di assorbire nuova occupazione, soprattutto giovane, e al tempo stesso garantiranno competitività al territorio nel contesto generale (regionale, nazionale e mondiale)¹⁰.

L'interesse recente e crescente per i beni culturali e per il recupero dei luoghi patrimonio di memoria trova la sua ragion d'essere nel rispetto delle proprie origini e nella consapevolezza che essi rappresentano un patrimonio inalienabile e irripetibile di valori storici, ambientali e artistici da conservare, ordinare e proteggere, affinché non si perdano le tracce di quella ricchezza di testimonianze che forma la comune identità culturale italiana. In un'ottica di sviluppo sostenibile le generazioni future devono poter fruire del patrimonio culturale in quanto testimonianza del passato e fonte di sviluppo economico per il futuro. Per raggiungere tali obiettivi è necessaria prioritariamente la partecipazione attiva delle forze della cultura ma anche il protagonismo determinante delle istituzioni e delle parti sociali. Il coinvolgimento di tutti i soggetti in campo è il solo presupposto per favorire una politica che promuova l'interscambio tra i beni, il loro territorio e la collettività, governando l'intero sistema in senso economico, sociale, culturale e funzionale.

¹⁰ Carta dell'etica del turismo culturale, in collaborazione con Alliance International du tourism, Fédération Internationale de l'Automobile e Automobile Club d'Italia, Paestum 5 novembre 1999, 2^a Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico, Ravello 13 aprile 2000, Osservatorio Europeo sul turismo culturale.

Lo sviluppo sostenibile richiede, dal canto suo, la modifica della biosfera e l'utilizzazione delle risorse, viventi e no, umane e finanziarie per la soddisfazione dei bisogni umani e per il miglioramento della qualità della vita umana, ma anche la necessità di tener conto dei fattori sociali ed ecologici, nonché di quelli economici, delle situazioni delle risorse esistenti e dei vantaggi e svantaggi a breve o a lungo termine di soluzioni alternative (Bologna, 2008).

La cultura, dunque, non può che essere protagonista nelle logiche generali che governano i fenomeni di sviluppo locale contribuendo, altresì, alla crescita socio-economica di un territorio. Nel processo di formazione di una *policy* di sviluppo del patrimonio culturale l'intento comune dei soggetti in campo deve essere quello di orientare l'azione di programmazione verso processi che includano, nella politica culturale, obiettivi non solo connessi alla tutela ma anche alla valorizzazione e alla promozione; più ambiti di attività che richiedono interventi coordinati di diversi settori merceologici (edilizio, commercio, servizi pubblici) in grado di mettere a «sistema» tutte le risorse, umane, materiali e immateriali, disponibili in un determinato sito culturale; un modello di gestione unitaria ed integrata del patrimonio culturale, turistico e ambientale di un territorio, al fine di conseguire qualità dei servizi, efficienza nella spesa, economie di scala e capacità di aggregazione della domanda; adottare un modello di sviluppo che metta al centro la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale nelle politiche territoriali, dando una rilevanza strategica ai processi di organizzazione del territorio. L'intreccio tra economia e beni culturali potrà garantire una ricaduta economica ed il turismo culturale diverrà un valido supporto per la valorizzazione e riqualificazione ambientale, promuovendo e stimolando operazioni di recupero e salvaguardia del patrimonio culturale ed esercitando azioni di richiamo su numerose attività economiche. Non sono più accettabili il disinteresse e la sottovalutazione che hanno imperato per lungo tempo, nella visione eco-

nomica più rigida e tradizionale, tanto per l'ambiente quanto per la cultura, quasi sempre in nome di una fede cieca negli automatismi del mercato (Braga, 2012).

Contrariamente a quanto si può erroneamente credere la cultura conta, quanto la scoperta dell'ambiente, e rappresenta un fattore irrinunciabile per lo sviluppo economico. Ne è una riprova il passaggio dalle dichiarazioni di principio alla ratifica degli accordi e dei protocolli che, seppure connotato da un percorso tormentato e pieno di incognite, dimostra che i nuovi riconoscimenti della cultura si stanno traducendo in maggiore sostegno e maggiore tutela. Ciò non toglie, e occorre sottolinearlo, che oggi ambiente e cultura hanno bisogno di essere oggetto di un'indagine economica e politica accorta, per essere difesi prima ancora che adeguatamente valorizzati.

Così come considerare la ricezione della sostenibilità in un discorso pedagogico richiede un equilibrio 'virtuoso' tra società umana e natura, per garantire sia gli standard di sviluppo raggiunti, sia le istanze di salvaguardia del Creato. La prospettiva non può che essere quella di una civiltà umana realmente sostenibile che richiede una trasformazione culturale che coinvolge in modo integrale il vedere e il pensare il mondo e quindi anche la realtà dell'educazione e le attività formative (Malavasi, 2007). Di conseguenza all'educazione si richiede di essere agente del cambiamento necessario alla sopravvivenza dell'uomo sulla Terra e allo stesso tempo che essa stessa si modifichi in quanto parte integrante della cultura. È necessario investire a breve, medio e lungo raggio in processi educativi e formativi in cui venga posta al centro la persona nella prospettiva di un sistema formativo integrato per la sostenibilità che metta insieme il conoscere e l'agire, il sapere con il saper fare e il saper essere.

Un'educazione che intende cambiare è destinata a scontrarsi con le strutture e le istituzioni educative che al contrario, tendono a frenare e depotenziare gli aspetti innovativi. La domanda da porsi è sul modo in cui la società ed il sistema educativo possano

modificarsi insieme e co-evolvere verso modelli più sostenibili per entrambi (Sterling, 2001).

Per dirigere la società verso una maggiore sostenibilità è inevitabile che la stessa educazione diventi sostenibile; in questo modo si garantisce una formazione continua delle risorse umane capaci di imporre una critica agli stili di vita e alle scelte da operare in campi diversi come quello economico, sociale, politico. Una maggiore attenzione alle tematiche ecologiche e alla fragilità dell'ambiente riconosce i limiti della crescita economica e il suo impatto sulla società e sull'ambiente. L'educazione alla sostenibilità deve rivolgersi a tutte le fasce di età e deve includere oltre all'educazione formale anche quella informale in una prospettiva di apprendimento che duri per tutto l'arco della vita.

La trasformazione dell'ambiente richiede una responsabilità individuale e collettiva nei confronti del domani, che riguarda gli uomini d'oggi: il loro agire collocato in un contesto di progettualità competente, secondo una politica preventiva e proattiva piuttosto che conservativa e reattiva; un aumento della consapevolezza e delle capacità di scegliere da parte della specie umana, di dare un significato di solidarietà nell'uso delle risorse, nei modi di produrre e consumare, negli stili di vita individuali e collettivi (Malavasi, 2001).

Configurare l'educazione ambientale come un processo complesso aiuta nella scoperta del limite delle risorse, della crescita, del Pianeta per segnare il passaggio dalle iniziative a sfondo naturalistico, per la conservazione, a quelle che concepiscono l'ambiente come interazione tra fattori abiotici, biotici e culturali. Le questioni ambientali devono essere affrontate con una concezione sistemica che superi la visione parziale sia dell'ambiente che dell'educazione (Cogliati Dezza, 1993).

I concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile nascono alla fine degli anni Settanta ma diventano conosciuti e tema di dibattito internazionale sul finire degli anni Ottanta, entrando a pieno titolo nell'agenda politica internazionale, con la caratterizzazione

di un problema di scarsità di risorse e di impossibilità di uno sfruttamento intensivo e indefinito delle risorse naturali esistenti.

Nelle pagine che seguono si tenterà di mettere in evidenza che lo sviluppo non equivale esclusivamente a crescita economica, ma indica, anche e soprattutto, il miglioramento delle capacità delle comunità di soddisfare le esigenze umane (materiali e no) ed esaltare gli aspetti ambientali, economici e sociali. In quest'ottica la cultura viene espressamente considerata tra gli obiettivi di sostenibilità utilizzati per l'elaborazione del *set* di indicatori comuni europei, pur nella consapevolezza che l'obiettivo di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale non viene però efficacemente tradotto da nessuno degli indicatori elaborati. Anche se gli indicatori in generale e quelli di sostenibilità in particolare non sono un «fine», ma uno strumento diagnostico in base al quale identificare obiettivi e *target* quantitativi e verificare l'efficacia delle linee d'azione attivate per conseguire gli obiettivi stessi. Per il nostro oggetto di interesse, ovvero gli indicatori di sostenibilità, essi devono riflettere le connessioni tra gli aspetti ambientali, economici e sociali dello sviluppo, tenendo conto che hanno due caratteristiche fondamentali: quantificano l'informazione, rendendola più facilmente confrontabile, e semplificano le informazioni relative a fenomeni complessi, facilitando il processo di comunicazione. In generale, quindi, gli indicatori servono per rappresentare in modo semplice problemi complessi; per identificare e analizzare in modo sistematico i cambiamenti, le tendenze, i problemi prioritari e i rischi in particolare ambientali; per supportare i processi decisionali locali da parte di soggetti pubblici e privati; per monitorare le azioni adottate e per facilitare la partecipazione locale, definendo un quadro di riferimento per obiettivi e politiche condivisibili (Braga, 2012).

Sicuramente parlare del ruolo della cultura nello sviluppo sostenibile significa doversi confrontare con la soddisfazione dei cittadini nei confronti della comunità locale e, quindi, con il problema della valutazione dell'offerta di servizi culturali. D'altro

canto la soluzione di problemi ambientali complessi, da parte di tutte le parti sociali che vogliono essere protagonisti di politiche di sostenibilità (a maggior ragione per i sindacati del settore terziario che devono far propria la priorità di un turismo sostenibile), richiede la capacità di introdurre innovazioni anche nei modelli di produzione e consumo, ivi compresi quelli culturali.

Assumere la complessità legata ai problemi ambientali è anche lo scopo di questo lavoro e che la FILCAMS nazionale ha voluto che si traducesse in una specifica pubblicazione per aprire un percorso culturale, in particolare per tutti gli operatori del terziario sempre più immaginato in chiave di sostenibilità, in grado di assumere quelle politiche finalizzate a superare i problemi ambientali tramite il coinvolgimento degli attori sociali coinvolti nella catena del valore di specifici sistemi di indicatori ambientali e di sostenibilità, più che su generiche politiche basate sulla imposizione di vincoli e norme generali. Con questo lavoro, inoltre, la FILCAMS tenta una prima risposta ad una domanda che sarà sempre più espressa dalle proprie strutture con l'intento di condividere concetti e linguaggi sull'ambiente e sulla sostenibilità; come queste conoscenze potranno tradursi in termini di nuove conoscenze, innovative metodologie negoziali ed inedite strategie d'azione. In altre parole fornire approcci teorici e strumenti che potranno essere utilizzati nella negoziazione per lo sviluppo del turismo sostenibile.

Questa impostazione del turismo sostenibile deve agevolare un rapporto che di per sé è complesso con lo scopo di tutelare e valorizzare le risorse ambientali come nuovo volano di un rilancio economico del settore terziario e come stimolo per nuove forme di attenzione a problemi sociali ed istituzionali. Una organizzazione sindacale, come la FILCAMS, deve darsi un protagonismo rispetto alla natura intrinseca degli interessi da rappresentare nel terziario, composto da una pluralità di posizioni che le tematiche legate al turismo sostenibile comportano.

La cultura dell'ambiente implica una pluralità di sensibilità le-

gate ai diversi approcci alla sostenibilità dello sviluppo. Ciò comporta la necessità di integrare la complessità dei vari elementi che qualificano lo sviluppo stesso e, soprattutto, abbinare il concetto di sostenibilità in modo sempre più determinante al turismo. Con queste premesse diventa indispensabile, quindi, ricorrere a metodologie di analisi e di superamento delle contraddizioni insite negli specifici sistemi del valore capaci di impostare politiche ambientali e per lo sviluppo sostenibile. Non sempre tali contraddizioni possono essere effettivamente superate sulla base delle conoscenze disponibili. Tuttavia è divenuto quasi un obbligo ritenere che gli attori direttamente coinvolti in un determinato processo (non necessariamente tutti dotati di competenze tecniche avanzate) debbano avere alcuni strumenti basilari per concorrere all'interesse generale attraverso la costruzione di accordi di *governance* e sistemi avanzati di progettazione dell'innovazione. Un tentativo, dunque, di costruzione sociale che prenda in carico sia aspetti tecnologici che, e soprattutto, l'interazione tra attori sociali con lo scopo di proporre strategie di azione più efficaci in processi di innovazione e ambienti complessi per costruire politiche ambientali tramite l'attivazione di reti locali dell'innovazione sempre più compatibili con l'equilibrio ambientale.

L'enunciazione degli scopi e delle caratteristiche dell'educazione ambientale trovano riscontro nelle diverse dichiarazioni internazionali e nazionali. Una prima traccia la si trova nel capitolo 36 dell'Agenda 21 della Conferenza di Rio del 1992 che riporta: «l'educazione riveste una notevole importanza per la promozione di uno sviluppo sostenibile e per migliorare la capacità degli individui ad interessarsi dei problemi dell'ambiente e dello sviluppo». Una duplice sfida per la scuola: con l'Agenda 21 Locale si può instaurare una collaborazione con le amministrazioni comunali e con tutti gli *stakeholders* locali partecipanti al processo di Agenda 21 Locale per promuovere una visione condivisa di sviluppo e definire una politica scolastica ecosostenibile. La seconda sfida realizzabile con l'Agenda 21 si ritrova nell'oppo-

tunità di lavorare su una sostenibilità interna agli istituti scolastici per stimolare una presa di coscienza negli allievi riguardo ai problemi dello sviluppo e dell'ambiente. In altre parole proporre progetti di educazione ambientale capaci di promuovere la partecipazione, la responsabilità, la consapevolezza ambientale e sociale, e in questo modo consentire una presa di coscienza negli allievi dell'importanza di partecipare alle importanti decisioni locali per condividere la costruzione di una dimensione delle città con un futuro migliore.

È con la circolare ministeriale n. 149 del 1996 del Ministero dell'Ambiente che si fa riferimento all'educazione ambientale chiarendo: «educazione ambientale non significa soltanto sviluppare la conoscenza di una questione ambientale, significa anche promuovere atteggiamenti e comportamenti consapevoli e responsabili verso l'ambiente». Ancora nel 1997 la Dichiarazione di Salonicco dell'UNESCO ribadisce che «l'educazione ambientale è uno strumento indispensabile per dare a tutte le donne e gli uomini nel mondo la capacità di essere protagonisti della propria esistenza, per esercitare scelte personali e responsabili, per apprendere nel corso di tutta la vita senza frontiere, siano esse geografiche, politiche, culturali, religiose, linguistiche e di genere». Nello stesso anno la Carta dei Principi di Fiuggi, elaborata dal Comitato Interministeriale di indirizzo e coordinamento, sostiene che «l'educazione ambientale contribuisce a ricostruire il senso di identità e le radici di appartenenza, dei singoli e dei gruppi, a sviluppare il senso civico e di responsabilità verso la *res publica*, a diffondere la cultura della partecipazione e della cura per la qualità del proprio ambiente, creando anche un rapporto affettivo tra le persone, la comunità e il territorio».

Da non trascurare il ruolo delle associazioni ambientaliste che hanno contribuito allo sviluppo culturale di queste tematiche. In particolare Legambiente, sicuramente l'associazione ambientalista più diffusa, nata nel 1980 e impegnata da allora sia nelle grandi iniziative di informazione rivolte ai cittadini (Goletta ver-

de, treno verde, Operazione fiumi), sia nell'organizzazione di attività rivolte alla scuola, insieme agli insegnanti e nei confronti dei ragazzi. Nel 1987 Legambiente aveva già sottolineato la necessità di coinvolgere la scuola nel rinnovamento culturale che il dibattito epistemologico sulla complessità stava ponendo. Il Settore Scuola e Formazione di Legambiente è in grado di presentare una proposta didattica e culturale organica e articolata.

Altri organismi si sono occupati dello sviluppo dei temi ambientali. Si ricorda il CNEA (Consiglio Nazionale per l'Educazione Ambientale) e il CIREA (Centro Italiano per la Ricerca e l'Educazione Ambientale) che hanno avuto il merito di mettere ordine in questo settore, dando delle indicazioni precise su ciò che si intende per educazione ambientale. Il CNEA, in particolare, definisce molto sinteticamente e chiaramente l'educazione ambientale come l'attivazione e la gestione di processi educativi¹¹. Mentre per il CIREA «l'educazione ambientale organizza conoscenze e metodo per realizzare l'obiettivo sociale di sollecitare i cittadini a sviluppare un comportamento consapevole per la realizzazione della propria identità personale e responsabile verso il territorio».

Dalle iniziative messe in campo dalle diverse organizzazioni prese in considerazione si può addivenire ad una considerazione importante, ovvero che l'educazione ambientale nel contesto scolastico ed extrascolastico rappresenta uno dei più efficaci strumenti concettuali e metodologici capaci di realizzare questa sfida culturale. In questa direzione si inseriscono ulteriori iniziative, nel campo scolastico, realizzate dal Ministero dell'Ambiente in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Si tratta delle «Linee guida per l'Educazione Ambientale e allo sviluppo sostenibile»¹² che sono state inviate a

¹¹ CNEA, Manifesto del Monte Bondone, 1988.

¹² MIUR - MATTM, *Linee guida per l'educazione ambientale e allo sviluppo sostenibile* (EASS) (Documento, dicembre 2009, prot. n. 3337), http://www.istruzione.it/web/istruzione/prot3337_09.

tutte le scuole per promuovere tra i giovani l'educazione ambientale e il consumo sostenibile. Scopo di queste direttive è «alimentare una nuova cultura della sostenibilità capace di formare i cittadini alle scelte consapevoli ed etiche nei consumi, negli stili di vita, nella mobilità, nel risparmio energetico, nella riduzione e differenziazione dei rifiuti e, in genere, nel rispetto dell'ambiente». Per la riuscita di questi intendimenti è determinante il ruolo delle istituzioni, che devono essere in grado di rielaborare e rafforzare specifiche politiche di sviluppo ambientale, assegnando un ruolo centrale all'informazione, alla formazione e all'educazione allo sviluppo sostenibile, per rafforzare conoscenze, competenze e professionalità sui diversi aspetti della sostenibilità ambientale, economica e socio-culturale.

Naturalmente l'educazione ambientale è divenuta una priorità nell'agenda pubblica a livello globale, ed una riprova è data nella «Strategia per l'educazione per lo sviluppo sostenibile» definita dai ministri dell'Ambiente e dell'Educazione nel 2005 nell'ambito della regione UNECE (Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite). In essa si evidenzia la necessità, da parte degli Stati membri, di adottare misure che includano lo sviluppo sostenibile all'interno dell'educazione e dei processi di apprendimento con il forte coinvolgimento degli educatori. Nella Strategia UNECE la formazione, ritenuta prerequisito fondamentale per lo sviluppo sostenibile, è un processo che dura per tutta la vita, ha un approccio olistico ai problemi e incoraggia l'uso della riflessione e del pensiero sistemico, non limitandosi all'apprendimento «formale», ma estendendosi anche a quello non formale e informale, come necessari integratori per una completa azione di informazione e di formazione che raggiunga possibilmente tutti i cittadini. Una strategia, dunque, che considera la formazione e il costante aggiornamento degli educatori molto importanti per il successo dei processi educativi; infatti per essere efficace essa deve adottare un doppio approccio che da una parte integri l'educazione ambientale e lo sviluppo sostenibile con le

materie di studio e con i programmi didattici esistenti e, dall'altra, promuova la creazione di corsi e programmi specifici.

L'Accordo interministeriale stipulato nel 2008 e la Carta di Intenti siglata nel 2009 tra il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM) e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) costituiscono un primo passo in questa direzione, laddove i Ministeri individuino tra i loro obiettivi quello di orientare l'attività educativa dei due cicli di istruzione verso la costruzione di consapevolezza e responsabilità sui temi «ambientali», che interessino e qualificino sempre di più la qualità della vita e degli ambienti di vita. Solo in questo modo si può realizzare un forte coinvolgimento del mondo della scuola nell'approfondimento della conoscenza delle tematiche ambientali, stimolando la sensibilità di bambini e ragazzi fino a renderli protagonisti di esperienze a contatto diretto con la natura.

La scelta e la selezione dei contenuti legati alle tematiche ambientali deve, prioritariamente, entrare in relazione consapevole con il dibattito in corso, anche di tipo interdisciplinare. Si vuole in questa sede fare un esplicito riferimento al modello della transizione che ha fatto affidamento sulla società consumistica che, nella sua evoluzione liberista e finanziaria, ha creato l'inquinamento dell'aria, l'instabilità climatica, la riduzione della biodiversità, l'innalzamento dei mari, la desertificazione, il consumo del suolo, lo spreco e l'esaurimento delle materie prime. Lo stesso modello, che ha permesso livelli di consumo elevati ai popoli occidentali che vivono in un pianeta con sette miliardi di persone, non è più riproponibile perché non è estensibile a tutta la popolazione mondiale e perché degrada gli equilibri della biosfera. Bisogna imprimere un'inversione di tendenza a questo modello della transizione; esso, infatti, deve rappresentare un momento di cambiamento, il passaggio ad un altro tipo di società basata sullo sviluppo sostenibile attraverso un processo democratico necessariamente consapevole, programmato e guidato

(Falasca, 2014) e questo processo deve essere conosciuto e compreso anche in specifici percorsi apprenditivi già dall'età evolutiva.

Spostando il *target* dei soggetti che devono possedere livelli di approfondimento sulle tematiche ambientali e sullo sviluppo sostenibile viene automatico il riferimento a tutti i protagonisti del mondo del turismo. Conoscere, per esempio, il funzionamento delle potenzialità del turismo locale e delle tecniche di *governance* dei problemi presenti nei territori che hanno imprese turistiche particolarmente dinamiche è uno degli obiettivi da soddisfare, avvalendosi di un sistema integrato di attività, di un sistema a rete in grado di competere, dal punto di vista dell'efficienza tecnica e allocativa, con il sistema delle grandi aziende turistiche manageriali.

Il nesso con i processi di apprendimento legati al mondo turistico comporta automaticamente grande consapevolezza di tutte le dinamiche legate al mercato del lavoro e alle professioni turistiche che fanno riferimento ai *green job* (Luongo, 2011). Un contesto straordinariamente dinamico e competitivo, supportato da processi di formazione e funzionamento dei sistemi produttivi locali fortemente legati all'ambiente. *Green economy* e *green job*, infatti, rappresentano concetti chiave, sempre più ricorrenti nell'attuale fase economica sia in Italia che nel resto del mondo in quanto denotano interessanti opportunità di lavoro in un settore in forte crescita e in controtendenza rispetto ad altre aree dell'economia. Il mercato del lavoro «verde» risulta sempre più vivace e con una potenzialità di offerta di percorsi professionali di grande qualità che necessitano di investimenti massicci in termini formativi.

Neanche il sindacato deve sottrarsi a questa sfida, anzi ne deve divenire protagonista. Questo potrà avvenire solo se saprà comprendere cosa significa oggi lavorare nella *green economy*, quali saranno le aziende che assumeranno e quali saranno le figure professionali più richieste. Una capacità nuova per il sindacato, soprattutto quello del terziario, che deve trovare risposte per

concorrere, per la sua parte, a creare strumenti idonei a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro qualificata nel mondo *green*. Deve aiutare a capire cosa siano la *green economy*, i *green job*, il *green market*, deve saper identificare i fattori critici, per analizzarli e individuare quali azioni porre in essere per superarli.

Ma prima ancora di muoversi sul terreno innovativo dei *green jobs* il sindacato italiano deve dispiegare tutte le sue energie a sostegno della sostenibilità dello sviluppo con indirizzi politici generali e in contenuti contrattuali capaci di coinvolgere nella pratica quotidiana milioni di lavoratori e lavoratrici nei luoghi di lavoro (Falasca, 2014). Il problema per le organizzazioni sindacali è rappresentato da uno scenario a livello mondiale che mette in discussione le fondamenta stesse su cui si è costruito il benessere, ma, in assenza di un cambiamento profondo nella qualità dello sviluppo, questo modello di produzione e di consumo è oramai in crisi non solo per quanto riguarda gli equilibri ecologici del mondo ma anche per la ripartizione della ricchezza e delle condizioni sociali e di reddito. La soluzione di questa contraddizione è una priorità per il sindacato se vuole essere all'altezza delle sfide che ha di fronte; naturalmente riuscirà in questa scommessa se avrà un maggiore coraggio culturale e politico per superare tutte quelle resistenze ancora presenti al suo interno sul tema della qualità dello sviluppo in termini di sostenibilità e di innovazione ecologica. Lo sviluppo sostenibile per il movimento sindacale deve fondarsi sull'equilibrio tra interessi economici, interessi sociali ed interessi ambientali, in quanto la dimensione sociale e ambientale dello sviluppo sono le facce di un'unica medaglia. Per evitare il rischio di un declino industriale bisogna perseguire un concetto di qualità dello sviluppo come sintesi tra crescita economica e tutela dei diritti sociali ed ambientali. Per un sindacato come la FILCAMS l'obiettivo esplicito della sua contrattazione deve essere quello di assumere l'innovazione ecologica come moderno paradigma dell'innovazione dei sistemi produttivi e di consumo, tentando di governare l'esigibilità del diritto

all'informazione sulla qualità dei processi produttivi e dei prodotti come un obiettivo rivendicativo prioritario da introdurre nei contratti di lavoro e nelle piattaforme rivendicative territoriali. Il confronto sulle politiche per lo sviluppo deve anche riguardare le regole sul mercato del lavoro per concorrere a trasformare il sistema produttivo e i consumi con l'intento di ridare competitività internazionale all'Italia in settori strategici come il turismo. Deve essere chiaro che i limiti dell'attuale sistema produttivo e dei consumi possono essere superati innovando la cultura economica, senza escludere dalla stessa la sostenibilità, e attuando un metodo fondato sulla responsabilità, sull'informazione e sulla partecipazione, valorizzando la negoziazione come strumento fondamentale per governare i processi di trasformazione.

È indispensabile stimolare l'azione collettiva non solo per migliorare la qualità delle politiche pubbliche e associative, ma anche per riuscire a preservare quegli aspetti positivi della cultura e della comunità locale che sono alla base del successo economico di questi sistemi produttivi. Il coinvolgimento degli attori locali, che svolgono funzioni di mediazione e di interfaccia, consente la costruzione sociale del mercato e delle innovazioni e, dunque, la creazione di una politica dedicata allo sviluppo sostenibile con probabilità di successo proprio perché «animata» dagli attori locali. L'innovazione ambientale potrebbe dunque essere l'esito di un processo che utilizza le risorse istituzionali e cognitive del sistema locale, come base per la costruzione di una nuova traiettoria (Corò, Gurisatti, 2003). La sostenibilità dello sviluppo locale richiede la soluzione di alcuni problemi tecnici che può essere agevolata dall'attività di mediazione e innovazione prodotta da una specifica tipologia di attori locali. L'emergere di un nuovo quadro tecnologico deriva dalla capacità degli intermediari di provocare un'interazione efficace tra portatori di conoscenze localizzate e globali e con la capacità delle istituzioni di sviluppare accordi con questi attori.

2.4. Sussidiarietà e politiche ambientali in Europa

La tutela dell'ambiente è considerata uno degli obiettivi principali per l'Unione Europea, che si sta occupando della questione ambientale partendo dal presupposto che è divenuta una problematica planetaria e che la sua soluzione necessita di una strategia complessiva. In verità con l'istituzione dei trattati istitutivi della Comunità Europea (Trattato di Roma del '57) non si ritenne necessaria alcuna normativa di tutela ambientale e solo nel '72, a partire dalla Conferenza di Stoccolma e dall'emergere dei problemi legati all'inquinamento ambientale, entrarono in vigore le prime disposizioni legislative comunitarie specifiche. Con il vertice di Parigi del luglio '72 venne riconosciuto che, nel contesto dell'espansione economica e del miglioramento della qualità della vita, all'ambiente doveva essere dedicata particolare attenzione. Il primo passo concreto si realizzò con l'istituzione dell'Atto Unico Europeo del 1987 con il quale si diede una legislazione di base alla politica ambientale, stabilendo tre obiettivi: la tutela dell'ambiente, la protezione della salute umana e l'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali (Tagliaferro, 2006). Con il trattato di Maastricht del 1992 viene fornita una precisa normativa generale in materia di conservazione della biodiversità con l'intento di progettare una rete di aree protette in territorio europeo, in sintonia con le linee del summit di Rio de Janeiro (Di Plinio, Fimiani, 2002) ma senza trascurare le necessità economiche, sociali e culturali come le particolarità regionali e locali. È con questo trattato che viene inserito nella legislazione il concetto di «sviluppo sostenibile» stabilendo che «le esigenze connesse con la tutela dell'ambiente devono essere integrate nella definizione e nell'attuazione delle altre politiche comunitarie». Sempre nel 1992 viene avviato il progetto LIFE, che si caratterizza come strumento finanziario per l'ambiente e che deve contribuire all'attuazione, allo sviluppo e al miglioramento delle politiche e della legislazione comunitarie in materia

ambientale e all'integrazione dell'ambiente con le altre politiche dell'UE. L'Unione Europea, dunque, è chiamata a sussidiare le iniziative locali mettendo a disposizione i mezzi necessari per l'implementazione delle politiche ambientali localmente decise, ma soprattutto esercitando quello che è il suo *proprium*, che è quello di controllare ed orientare verso il bene comune (Cotturri, 2001). Quel bene che è di tutti senza essere esclusivo di nessuno, ma che ha bisogno di essere riconosciuto in comune. L'interrogativo che ci si pone è quello di come mettere in pratica il principio di sussidiarietà in modo produttivo nelle politiche ambientali. Prioritariamente è necessario fissare le coordinate di una possibile «strategia di sviluppo» che serva come indirizzo applicativo per poter scegliere «la sussidiarietà che si vuole», ossia come rendere operante il principio in modo efficace, secondo le potenzialità che contiene.

Per ottenere risultati sulle politiche ambientali, la società, attraverso il processo politico-amministrativo, deve vincolare l'impiego delle risorse che servono, prelevarle e affidarle a strutture appositamente tenute a fornire determinate prestazioni, intervenendo con equità. Alla tematica ambientale è possibile attribuire un fondamento giuridico, così come stabilito nei singoli valori sanciti nella Costituzione Italiana, che consolidi per gli esseri umani finalità quali: la democrazia sostanziale, il pluralismo degli interessi, la dignità di ciascun essere umano, ma anche la responsabilità. Il fine ultimo sotteso alla tutela dell'ambiente deve essere quello che consideri l'uomo-persona con tutti i valori connessi: libertà, dignità, sicurezza, qualità della vita, ma anche solidarietà, il che spiega la rilevanza nella considerazione della tutela anche per le generazioni future. Nella tutela ambientale lo scopo ultimo resta l'uomo nella sua relazione armonica con la natura che è vita; dunque non l'«uomo economico» tutto proteso all'avere, ma l'uomo-persona, attore della storia, «principale risorsa di se stesso». La funzione della sussidiarietà, in quest'ottica, è fondamentale per governare la complessità delle dinamiche pub-

bliche (l'ambiente e il territorio). Tale principio, per effetto del diritto comunitario, è entrato nell'ordinamento italiano come «principio normativo nella sua più intima essenza» che esplica una forza di regola sostanziale vera e propria. Per queste ragioni la «forza» del principio di sussidiarietà si traduce in un'indicazione normativa a referenti etici. Con tale valenza, si disvela una funzione di orientamento alla responsabilità, come oggetto di tale indicazione normativa. Infatti, la sussidiarietà, nella ricerca di una ulteriore «terza via» rispetto al liberalismo ed al socialismo, implica un'idea di cittadinanza diversa dalla cittadinanza di partecipazione politica e cioè una dimensione più profonda di coinvolgimento alla vita comune.

Le esigenze dei cittadini diventano non solo il parametro del modo in cui l'azione pubblica deve essere esercitata, ma anche il fondamento stesso della sua legittimità. La tutela ambientale si svolge attraverso la previsione legale di poteri amministrativi che condizionano e limitano le libertà di iniziativa economica e di proprietà in funzione di controllo preventivo di «compatibilizzazione» con i beni-interessi pubblici alla tutela dell'ambiente salubre. La *causa finalis* delle scelte ambientali, cioè la ragione che giustifica le scelte normative e amministrative attraverso le quali si realizza la tutela dell'ambiente, ha a che fare con la correlazione dialettica con le scelte economiche e sociali. La *governance* dell'ambiente non può che essere connessa alla qualità e capacità di realizzazione della democrazia sostanziale, che impone la scelta tra due modelli di «governo» dell'ambiente radicalmente diversi, anzi opposti tra di loro. Il primo modello è quello «tradizionale» dove l'obiettivo ultimo è quello di «garantire elevati livelli di tutela ambientale». Questo modello si affida alla (forse illusoria) capacità di «stare sopra» il fare tecnico, imponendo ad esso le regole ed i fini dell'agire etico-politico. Non trascura il dato che la scienza (il conoscere come tale) ed il suo incessante sviluppo sono di per sé un grandissimo bene dell'uomo, il segno della sua nobiltà e, come già insegnava Aristotele, il desiderio in-

sito nella sua natura (Limone, 2005). Da una sovranità legale ad una sovranità per valori, dalla democrazia procedurale (come metodo) alla democrazia sostanziale (realizzazione attiva degli interessi), dal principio di legalità al principio di sussidiarietà, considerato anche come criterio ordinatore delle fonti giuridiche (Cotturri, 2007). Da una logica di potere ad una logica di responsabilità, dalle «funzioni» ai «compiti», dalla collettività indefinita degli interessi diffusi alla nuova cittadinanza societaria (cittadini attivi e attori), dalla partecipazione formale all'azione sostanziale dei «soggetti della sussidiarietà orizzontale», da un diritto all'ambiente – e poi dell'ambiente – a un diritto per l'ambiente. In conclusione per le scelte ambientali è necessario collocarsi a livello di formazione generale astratta o a livello di adozione di piani e programmi di significativo impatto ambientale che devono essere in sintonia con lo sviluppo sostenibile, che costituisce uno dei fondamentali principi del diritto ambientale comunitario. Il diritto all'ambiente, dunque, come disciplina speciale che si muove tra politica e dominio della tecnica e che mette in gioco opzioni *lato sensu* politiche più che giuridiche, che è alla ricerca di un punto di equilibrio tra il consenso e l'autoritatività della decisione nell'interesse pubblico più rispondente a soluzioni che seguono una logica di democrazia sostanziale (Rota, 2007).

3.

Le politiche di welfare nel turismo

3.1. Un nuovo punto di vista: welfare e sostenibilità

Aver voluto affrontare il tema della sostenibilità non solo in chiave economicistica ma anche in chiave culturale può aiutare a far avanzare ulteriormente l'analisi e a dare delle interpretazioni culturali del concetto di welfare applicato al turismo al fine di mettere in risalto le compensazioni, i compromessi e le disuguaglianze che caratterizzano i processi turistici. Il concetto di welfare viene definito come uno stato di benessere la cui qualità può essere migliorata o peggiorata dall'interazione con cause esterne (Pavolini, Ascoli, Mirabile, 2013). Nella società occidentale contemporanea il welfare può essere considerato da tre punti di vista diversi, ognuno contrapposto all'altro: il primo legato al consumismo, in cui il benessere della società è dato dalla quantità e dalla varietà dei beni materiali; il secondo legato al regime di welfare state, in cui il benessere è dato dalla quantità dei beni e dei servizi offerti dallo Stato ai cittadini; il terzo legato all'ecowelfare, in cui il benessere è dato dal risultato qualitativo dei rapporti tra gli uomini, e tra questi e l'ambiente.

Il massimo grado di welfare sociale si ha quando il benessere di un individuo può essere migliorato senza che questo vada ad intaccare il benessere di altri individui all'interno della società, o in alternativa quando il livello medio del welfare della società stessa può essere aumentato in maniera tale da andare a com-

pensare i livelli di welfare di quei membri della società che non si trovano in una posizione ottimale. Il concetto individualistico di welfare (l'utilitarismo) pone lo Stato in condizione di puntare al raggiungimento della felicità della maggior parte della popolazione, anche se questo comporta il dover trascurare altri individui. Volendo fare una comparazione limitata al turismo esso non risponde alle esigenze di welfare sociale, perché nell'esperienza turistica si massimizza la felicità di una minoranza di turisti a discapito della maggioranza degli individui che compongono le società di destinazione.

L'analisi del fenomeno turistico, dunque, esaminato attraverso il filtro del welfare, permette di evidenziare tematiche finora trascurate o poco affrontate nel campo degli studi turistici e, nel contempo, mettere in luce il modo in cui gli effetti, positivi e negativi, dell'attività turistica siano distribuiti; analizzare il concetto di turismo in maniera olistica, andandolo cioè a contestualizzare in un campo di azione più ampio e globale; andare a verificare le responsabilità etiche e pratiche degli attori che interagiscono all'interno dell'esperienza turistica e di guidare i rapporti sorti dalle interazioni stesse. L'utilizzo del welfare come lente focale permette, inoltre, di non considerare il turismo come esclusivo appannaggio dell'azione umana, ma di ampliare il dibattito anche ad esseri non umani, animali ed ambiente, coinvolti indirettamente dall'uomo nell'esperienza turistica, quali relazioni con lo stesso all'interno dei luoghi di destinazione. In tal modo, l'analisi della pratica turistica non viene ad essere limitata ad un'ottica antropocentrica, ma può essere ampliata ad una visione etnocentrica che ci consente di evidenziarne le sfumature e le responsabilità comunitarie all'interno di una dimensione globale.

Il turismo esaminato con le lenti del benessere, dell'etica e della responsabilità aiuta l'analisi sulla sostenibilità perché rende significativi i fenomeni che si determinano a seguito dei contatti con culture differenti, in quanto considera sia i problemi etici che i comportamentali legati alla cultura e all'ambiente, tenden-

zialmente fuorvianti se visti da parte delle imprese operanti nel settore. Considerare la dicotomia welfare-turismo mette in evidenza lo stimolo e il miglioramento qualitativo reciproco; il welfare aumenta e regola le pratiche sostenibili legate ai processi turistici a livello locale e globale; il turismo considera come indice di miglioramento del welfare stesso di una società l'implicazione, ad esempio, sul turismo sociale. Nella sua accezione più classica il welfare intende «uno stato in cui si va o si fa bene: libertà dalle calamità, godere di buona salute, prosperità». È evidente che l'interpretazione prevalente non può che essere quella che considera la qualità del benessere che deve essere mantenuta, accresciuta o minacciata dall'interazione con cause esterne. Gli assunti utilitaristi degli economisti del welfare (Clarke e Ng, 1993) sostengono che l'ottimizzazione del welfare (sociale) può essere raggiunta quando il benessere di una persona può essere migliorato e al contempo quello degli altri non è peggiorato, o se tutto il welfare della società è sufficientemente aumentato da compensare pienamente quei membri influenzati negativamente. Negli ultimi anni le questioni etiche (per esempio il degrado ambientale, lo sfruttamento sessuale, lo sfruttamento dei paesi in via di sviluppo) sono diventate una chiave fondamentale nel discorso del turismo sostenibile, per cui il rispetto nei confronti dei paesi di destinazione turistica e dei residenti locali non poteva escludere, da parte di chi si avvicinava all'esperienza turistica, un comportamento moralmente giusto e una coscienza della propria responsabilità sociale nel prendere determinate decisioni. La comprensione della diversità culturale diviene, perciò, punto fondamentale di un approccio etico al turismo, per cui ogni comportamento deve risultare responsabile e sostenibile nei confronti delle diverse culture e nelle relazioni personali.

Con un approccio di tipo etico alla dimensione turistica si possono stimolare comportamenti in grado di essere qualitativamente positivi sia per il welfare dei turisti stessi, sia per il welfare delle popolazioni con le quali entrano in contatto: in tal modo,

assumersi la responsabilità sociale dei propri comportamenti sarà possibile solo se si sarà in grado di prendere delle decisioni etiche. Il turismo, purtroppo, registra un basso livello di attività etica dovuto sia ai comportamenti della maggior parte dei turisti, in quanto la vacanza è l'espressione della libertà dai vincoli comportamentali e dai pensieri problematici, sia alla mancanza di una forte pressione da parte dello Stato nel promuovere un'industria e delle attività realmente etiche. Tra l'altro nella maggioranza dei casi non vi è corrispondenza tra la volontà di approccio etico e il comportamento effettivo per la mancanza di un'adeguata informazione, sia a causa dei mass media che agiscono da filtro sui problemi apportati dal turismo, sia a causa dei turisti stessi che non richiedono un'opportuna informazione in quanto non vogliono riconoscersi come parte del problema. I possibili promotori di un turismo sostenibile ed etico possono essere rintracciati negli *stakeholders*, definiti come soggetti in grado di influenzare o essere condizionati da obiettivi comuni e detentori del potere decisionale; per queste ragioni è importante che le loro azioni siano guidate da obblighi morali e dall'assunzione di responsabilità. Sarebbe opportuno far maturare un dovere etico, ovvero quello di far diventare tutti *stakeholders* per agevolare un impatto che consenta ad ogni pratica turistica comportamenti pro-attivi verso l'ambiente. In questo modo si avrebbero effetti sul cambiamento climatico per preservare il consumo indiscriminato delle risorse naturali ed eliminare eventuali atteggiamenti discriminatori nei confronti delle altre culture. Con questi presupposti lo Stato, le industrie e gli operatori turistici dovrebbero riconoscere le proprie responsabilità nello sviluppo turistico, e provvedere ad adottare e a sviluppare politiche e programmi etici in grado di minimizzare gli impatti negativi.

Gli interessi e i valori delle persone sono sempre stati strettamente legati ai concetti di interdipendenza e di armonia con la cultura e con la natura circostante. In quanto esseri umani siamo da una parte prodotto della natura stessa, dall'altra siamo gli

unici soggetti etici in grado di comprendere il principio della natura di se stessi. È importante guardare alla sostenibilità anche in un'ottica che privilegi quelle priorità necessarie ad una qualità della vita (welfare) e ad un'etica ambientale in senso sostenibile.

Per soddisfare queste priorità bisogna innanzitutto rivalutare e prendere coscienza della situazione in cui viviamo, considerando la qualità della vita come dipendente dallo sviluppo delle relazioni umane, della creatività, dell'espressione culturale e artistica, della spiritualità, del rispetto per il mondo naturale e per la vita, e non da un maggior consumo di beni materiali non essenziali. Occorre, inoltre, ristrutturare e ridistribuire lo sviluppo di un turismo responsabile e di un trasporto sostenibile, promuovendo economie locali e la loro autosufficienza, attraverso l'utilizzo di politiche economiche che siano in grado di tener conto di costi sociali ed ambientali, al fine di migliorare la qualità di scelta di ognuno e contribuire qualitativamente al benessere e alla salute delle comunità. Da ultimo è necessario risanare e rigenerare, ridurre e riutilizzare: ridurre e risanare i cattivi impatti ambientali; ridurre i consumi e riciclare dovunque possibile.

Nella riflessione sulle dinamiche tra i limiti dei comportamenti morali delle persone e il principio di responsabilità dello sviluppo sostenibile un tema sembra particolarmente rilevante: puntare l'attenzione sulle differenze tra donne e uomini nello sviluppo con lo scopo di evidenziare l'importanza del ruolo delle donne in questo processo. In base a questo approccio si sarebbero dovute utilizzare le risorse dello sviluppo per migliorare la condizione femminile ed esplicitare il ruolo delle donne nella realtà sociale. Benché si trattasse di un primo tentativo di dare priorità alle azioni tenendo conto della componente femminile, l'approccio aveva due limiti fondamentali: la non considerazione delle disuguaglianze di partenza e della distribuzione del potere tra uomini e donne; l'attenzione limitata solamente alle donne.

Durante gli anni Novanta del secolo scorso, il sistema delle Nazioni Unite compì un profondo riesame della questione dello

sviluppo focalizzandosi sulle condizioni di disequilibrio di potere tra uomini e donne e portando alla formulazione del nuovo approccio «genere e sviluppo» (GAD, Gender And Development). Secondo il GAD le strutture politiche, sociali, economiche e le politiche per lo sviluppo devono essere analizzate dal punto di vista delle relazioni di genere. Questa revisione concettuale ha portato alla formulazione della nuova strategia di *gender mainstreaming* come modello di intervento da adottare in tutte le azioni di sviluppo per promuovere l'uguaglianza di genere. La questione del *gender mainstreaming* è strettamente correlata alla questione del potere e alla problematica del *gender empowerment*.

L'eguaglianza tra donne e uomini richiede di riequilibrare la gestione del potere, quello che le Nazioni Unite chiamano il «cambiamento trasformativo» che porti le donne a partecipare alla costruzione delle politiche e delle decisioni ad ogni livello della società. Dopo aver a lungo sottovalutato l'importanza delle donne nella realizzazione di uno sviluppo sostenibile, e aver spesso negato l'evidente contributo già dato finora (basti pensare alle azioni e riflessioni ecofemministe), ci si sta finalmente muovendo nella giusta direzione, affrontando in un'ottica di genere tutte quelle problematiche che interessano l'umanità. Nel raggiungimento della sostenibilità, le donne rivestono un ruolo particolare e preciso: la missione educativa di ogni donna all'interno della famiglia e della comunità la rendono attrice privilegiata dell'evoluzione necessaria e ne fanno il tramite propizio per un repentino cambiamento di mentalità.

Un documento importante è rappresentato dall'«Agenda 21 delle donne», frutto di due anni di lavoro intenso del WEDO (Women's Environment Development Organization), un collettivo internazionale che ha organizzato nel 1991 la Conferenza di Miami, «Congresso delle donne per un pianeta sano», in preparazione del Vertice della Terra di Rio del giugno 1992. In esso vengono raccolte le idee chiave del pensiero femminile sulla questione dello sviluppo sostenibile, in seguito riprese e appro-

fondite nelle diverse conferenze internazionali; in particolare si fa riferimento alle disparità di accesso alle risorse e alle ricchezze, si analizza la relazione tra economie di guerra, conflitti armati e ambiente, si prende atto dell'assenza di valori morali e spirituali e dello scarso senso di responsabilità verso le generazioni future.

La promozione dell'uguaglianza di genere e dell'*empowerment* delle donne come condizioni essenziali per la sostenibilità ambientale emerge poi in tutti i documenti finali e negli obiettivi previsti dalle diverse conferenze mondiali dell'ONU: a) «Summit sulla Terra» del 1992 a Rio de Janeiro: le donne sono considerate un attore sociale importante per raggiungere lo sviluppo sostenibile. Il Capitolo 24¹ si occupa nello specifico delle strategie necessarie alla equa partecipazione delle donne per raggiungere lo sviluppo sostenibile, ma in sostanza tutto il documento affronta in più parti la questione del genere mettendo in pratica il *gender mainstreaming*; b) «Conferenza sulle donne» del 1995 a Pechino: rappresenta un percorso possibile per rendere positive le politiche di genere in dodici aree strategiche, ambiente compreso; c) «Summit sullo sviluppo sostenibile» del 2002 a Johannesburg: vengono elaborati la Dichiarazione e il Piano d'Azione in cui si conferma la necessità di un'analisi di genere e di realizzare l'integrazione in tutti gli sforzi per lo sviluppo sostenibile, senza dimenticare il diritto alla terra delle donne. In verità però, nonostante i buoni propositi, nelle conferenze internazionali degli ultimi anni si è provveduto prevalentemente a «rigenerare» la questione di genere nelle politiche dello sviluppo sostenibile in termini di raccomandazioni e richiami più che di reali valutazioni delle azioni intraprese². «Un livello elevato di tutela dell'am-

¹ Summit sulla Terra, 1992, Rio de Janeiro. Agenda 21, Capitolo 24 «Azione globale per le donne verso uno sviluppo sostenibile ed equo».

² Servizio Pari Opportunità, *Donne e sviluppo sostenibile: la questione del genere*, Provincia Autonoma di Trento.

biente e il miglioramento della sua qualità devono essere integrati nelle politiche dell'Unione e garantiti conformemente al principio dello sviluppo sostenibile»³: per realizzare tale obiettivo la partecipazione pubblica delle donne alla promozione della protezione dell'ambiente è cruciale, ma in effetti esse continuano ad essere poco presenti nella maggior parte dei livelli di formulazione politica e di decisione nel campo della gestione delle risorse naturali. La mancanza di un riconoscimento adeguato e di sostegno al contributo delle donne alla conservazione e alla gestione delle risorse naturali ostacola in tal modo lo sviluppo sostenibile. Al di là di tanti buoni propositi, occorre offrire opportunità concrete che permettano a tutte le donne di partecipare alle decisioni in campo ambientale a tutti i livelli. In definitiva la sostenibilità, l'etica e l'accrescimento del welfare sono tutti principi accomunabili alle qualità implicite delle donne, che vengono da sempre attribuite loro nella differenziazione tra genere maschile e femminile. Un presupposto fondamentale per dar vita e applicazione concreta a questi principi è quello di inserire la figura femminile nelle pratiche di turismo eco-sostenibile. Un ulteriore passo in avanti viene fatto nell'analisi delle politiche di genere legate al lavoro che a tutt'oggi, nonostante i vari summit internazionali, vedono ancora la donna al di fuori delle imprese turistiche che siano in senso sostenibile; ed un ulteriore avanzamento viene realizzato con il concetto legato alla qualità delle imprese al femminile, qualità che porta ad un accrescimento del benessere generale delle società e quindi dei sistemi di welfare.

3.2. Etica e sostenibilità

Il nesso tra welfare e sostenibilità considera automaticamente il concetto di benessere che determina delle relazioni concettuali

³ Costituzione Europea, 2004, Roma. Titolo IV, articolo II-97.

tra welfare, benessere e sostenibilità. Queste relazioni portano ad affermare che quando gli individui hanno una sicurezza finanziaria – ma non necessariamente quella riferita alla salute – sono molto più propensi a preoccuparsi del benessere delle generazioni future e dell'ambiente (Gowdy, 2005). Le politiche sociali e quelle di sviluppo, se concentrate sul benessere piuttosto che sul consumo pro capite, potrebbero avere implicazioni estremamente positive per la sostenibilità. Un welfare, dunque, che può racchiudere dimensioni sociali, comportamentali, mediche, psicologiche, culturali, economiche, politiche, ambientali e morali (Drover e Kerans, 1993).

Con il welfare è possibile far luce sui dilemmi etici basati sulla cultura e sull'ambiente che possono sorgere dalle differenze tra le culture e dal comportamento risultante dalle costruzioni di immagini culturali ed ambientali. Questa dinamica è ancora più evidente nell'industria turistica, e nel comportamento dei turisti nelle aree di destinazione, nel loro livello di benessere nel contesto dello sviluppo turistico (Jafari, 1987) e racchiude qualità di piacere, rendimento, relazioni personali, libertà, salute, sicurezza e lavoro significativo; la maggior parte di queste caratteristiche può essere applicata in un paradigma di prosperità per il turismo (Griffin, 1986).

Nei paesi più sviluppati viene posta maggiore attenzione alla qualità della vita, al tempo libero ed al turismo, tutti elementi che contribuiscono fortemente ad una relazione con i problemi di welfare. A livello individuale, la qualità della vita potrebbe essere influenzata da aspetti sia specifici che generali di (percezione di) educazione, cambiamenti nella vita familiare, crimine, religione, ruolo dei mass media nella società e globalizzazione (Swarbrooke, 2003). Idealmente, dunque, i problemi della qualità della vita dovrebbero essere parte centrale di ogni politica turistica.

Il welfare, inteso nel senso meno esteso di «qualità della vita» o di «indice dello sviluppo umano»; deve essere considerato un

mezzo di esplorazione su alcuni aspetti dello sviluppo turistico che rimandano al concetto di responsabilità laddove si riferiscono ai processi di presa delle decisioni che implicano un riconoscimento più esplicito delle dimensioni e dei dilemmi etici.

L'etica deve essere annoverata come questione centrale e critica sia per gli operatori che a vario titolo lavorano nell'industria turistica sia per coloro che la studiano. Solo di recente si è sentita la necessità di porre in relazione l'etica con il turismo per le innumerevoli caratteristiche che rendono il turismo un oggetto di studio coerente per la dimensione etica e per le sue applicazioni (Fennell e Przeclawski, 2003). I valori etici solitamente sono più forti dove la relazione tra il sé e l'altro è mantenuta e sviluppata nel tempo e dove il sé e l'altro possono essere vicini (dal punto di vista emozionale e geografico). Tuttavia, dal punto di vista del turista, le vacanze implicano solo veloci visite in posti lontani dove i contatti personali o stretti con gli altri di solito sono estremamente limitati. In altre parole i turisti provenienti da culture diverse da quelle dei residenti – soprattutto laddove la permanenza è duratura – potrebbero essere portatori di problemi costantemente pervasivi per una determinata area. Al contrario è compito di chi organizza prodotti turistici garantire alcune forme di accesso e di partecipazione eque per tutti promuovendo ed assicurando la distribuzione, senza escludere *target* contrassegnati da povertà e da invalidità. Questa inclusione non è semplice perché prevalgono sempre motivazioni che giustificano prevalentemente la non partecipazione. Il prevalere di questi ostacoli determina un limite alle motivazioni che, al contrario, spingono l'individuo ad intraprendere un viaggio: la libertà di decisione sulla propria vita viene in questo modo a mancare e con essa diminuisce inevitabilmente il welfare personale.

Il mancato accesso al turismo (inteso come partecipazione involontaria) deve essere considerato come uno dei principali indici di iniquità globali e rischia di essere percepito come segno di povertà, impotenza e immobilità; il non poter andare in vacanza

può essere sintomo di un'impossibilità di adattamento ad uno stile di vita che sarebbe in grado di aumentare il livello di welfare dell'intera società o dei singoli membri. Sono significative alcune differenziazioni non solo tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo, ma anche tra paesi europei (Hall e Brown, 1996), in cui la partecipazione alla pratica turistica risulta condizionata da due fattori principali: il tempo e il denaro. Si possono identificare tre gruppi di società in base ai due fattori (Richards, 1999). Da una parte i paesi poveri di tempo e denaro: questi luoghi in via di sviluppo non hanno i mezzi economici necessari ad affrontare un viaggio di piacere né tanto meno tempo da dedicargli. Per altro verso i paesi ricchi di tempo e di denaro: queste località, soprattutto in Europa, hanno pochi limiti nell'intraprendere una vacanza, grazie anche alle politiche sociali che garantiscono un numero maggiore di ferie (disponibilità di tempo) e degli standard di vita più alti (disponibilità di denaro). Ancora, paesi poveri di tempo ma ricchi di denaro: ci si riferisce prevalentemente a nazioni come l'America e il Giappone, in cui la maggioranza delle persone ha pochi limiti economici ma pochissimo tempo libero per effettuare vacanze.

Garantire concretamente la promozione di un'esperienza turistica sostenibile può indurre ad un errore che è quello di accorgersi solo di coloro che sono in grado e hanno i mezzi per affrontare un viaggio, mentre il tentativo di rendere accessibile l'esperienza turistica a quella parte di popolazione che ha limiti oggettivi alla possibilità di andare in vacanza (appunti i poveri o gli invalidi) si riduce ad identificare questa parte di popolazione come un forte potenziale di mercato con possibili benefici economici, non come un'opzione che denota caratteristiche etiche e morali volte a massimizzare il welfare globale e a garantire quei benefici sociali e di salute che in passato sono stati il motore della lotta per l'ottenimento dell'estensione dei diritti alle vacanze.

Il consolidamento di un'equa distribuzione della partecipazione alla pratica turistica non dovrebbe essere considerato un sem-

plice gesto di altruismo o un ampliamento ad un nuovo segmento di mercato ma un investimento nel benessere e nella qualità delle condizioni di vita della società. La presenza di una fascia di popolazione socio-economicamente avvantaggiata sempre più propensa ad effettuare viaggi conferma quelle opzioni di studi che affermano che la pratica turistica non può che essere annoverata come fonte di miglioramento del welfare.

Inoltre, alcune autorità pubbliche e istituzioni benefiche si sono sforzate di promuovere l'accesso di un numero maggiore di individui che, per limiti fisici o condizioni indipendenti dalla propria volontà, non potrebbero prendere parte all'esperienza turistica (basti pensare alla crescente promozione del turismo sociale); tuttavia questi sforzi hanno bisogno di essere coadiuvati da strutture politiche ed economiche maggiori e sempre più rispondenti a politiche di welfare. C'è bisogno di una maggiore sensibilità ed educazione ai bisogni dei più svantaggiati: fornire adeguate opportunità e servizi turistici non è solo una possibilità economica ma un obbligo e una responsabilità etica.

Porre la responsabilità del welfare dei turisti prima, durante e dopo la vacanza è una richiesta complessa e critica per un migliore benessere sia dei turisti che dell'industria turistica (Hall e Brown, 2006). Considerare il turismo sotto la prospettiva di un miglioramento del welfare globale, infatti, significa considerarlo quale strumento importante per un miglioramento nella qualità della vita. Affinché il welfare dell'attività turistica risulti un'esperienza positiva per tutti gli attori in esso agenti, c'è bisogno di considerare e valutare ogni singolo aspetto del viaggio, di esaminare il suo iter dalla fase di progettazione fino alla fase del ritorno nel paese di origine. Dar vita a queste considerazioni significa andare a determinare le varie responsabilità che si innescano nella pratica turistica: a) dello Stato e dell'industria turistica nei confronti del turista e dell'ambiente; b) del turista stesso nei confronti delle popolazioni locali e dell'ambiente dei paesi di destinazione turistica.

È proprio all'inizio del viaggio che la responsabilità dell'industria turistica assume una valenza di fondamentale importanza. È compito dell'industria e dello Stato informare i turisti sulle problematiche che si possono riscontrare nell'intraprendere un viaggio: massimizzare il welfare dei turisti richiede una valutazione realistica delle opportunità e delle minacce potenziali che ogni destinazione potrebbe comportare. Bisogna, cioè, andare al di là della semplice valutazione del turismo quale industria generatrice di profitto e impegnarsi attivamente in un'adeguata informazione circa i rischi di welfare e i potenziali problemi di salute che possono intaccare la qualità della vita del turista stesso, oltre che fornire delle regole di comportamento eticamente corrette, sia nei riguardi dell'ambiente sia nei riguardi delle popolazioni locali.

A tutt'oggi, questa assunzione di responsabilità viene nella maggioranza dei casi ignorata proprio a causa del valore economico del turismo, per cui gli stessi agenti di viaggio che dovrebbero informare i turisti, anche a causa dell'avvento di Internet e di altri canali di vendita del pacchetto turistico che hanno reso la redditività più difficile, hanno poca volontà di mettere in guardia i turisti sui problemi che si possono incontrare nei paesi di destinazione, preferendo promuovere «*no worry products*»: in tal modo vendere diventa la parola d'ordine.

Ci si chiede, allora, come si possano considerare realistiche le richieste di sostenibilità legate all'attività turistica. La documentazione promossa dall'industria turistica dovrebbe esprimere la consapevolezza delle interazioni che prendono vita prima, durante e dopo il viaggio, soprattutto per quanto riguarda la costruzione sociale di quelle località considerate a rischio e l'istituzione dei codici morali e di comportamento da tenere mentre si visitano tali aree.

Da una prospettiva di welfare, il viaggio diventa importante sia per gli impatti fisici sia per gli impatti psicologici che vengono stimolati nel turista: il miglioramento del proprio welfare di-

venta infatti una delle maggiori motivazioni individuali ed elemento di soddisfazione personale. Paradossalmente, però, è proprio il comportamento del turista stesso ad essere minaccia del suo welfare: spesso i turisti, durante il periodo della vacanza, specialmente se all'estero, tendono ad abbandonare il «buon senso» e ad assumere comportamenti totalmente estranei ad ogni etica di sostenibilità: dalla poca attenzione all'ambiente in cui si trovano allo scarso rispetto nei confronti di popolazioni e culture differenti, oltre a comportamenti dannosi per la propria salute (sconsiderata esposizione al sole, quantità eccessive di cibo e alcool, attività sessuale imprudente, ecc.). Sebbene esistano degli elementi di rischio auto-indotti dal turista stesso, quanto fanno lo Stato e l'industria turistica per estinguere tali minacce al welfare? Nella pratica turistica, soprattutto all'interno di un discorso di sostenibilità, ogni grado di responsabilità deve essere rispettato e ogni attore agente nel turismo ha il dovere etico e morale di prendervi parte: è possibile migliorare le condizioni di vita, sia dei turisti sia delle popolazioni con cui questi entrano in contatto, solo grazie ad una maggiore assunzione di responsabilità da parte di tutti verso esiti condivisi di welfare.

Massimizzare il welfare dei turisti, dunque, richiede una valutazione realistica delle opportunità e delle minacce potenziali che ogni destinazione potrebbe comportare, ed essere preparati adeguatamente – dal punto di vista sia mentale che fisico. Il rischio potenziale per i turisti, sebbene non sia nuovo, è stato messo in evidenza negli ultimi anni dagli incidenti terroristici, dai rapimenti, dai disastri aerei, dalla preoccupazione di «*deep vein thrombosis*» (DVT) e dall'incidenza di malattie quali la SARS. La Dichiarazione sul Turismo dell'Aia del 1989 stabilisce che la sicurezza e la protezione dei turisti e il rispetto per la loro dignità sono precondizioni necessarie per lo sviluppo del turismo. Identifica il terrorismo, la guerra e l'instabilità politica, i pericoli per la salute e il crimine con ciò che viene definito come «i maggiori fattori di rischio» per i turisti internazionali (Lepp e Gibson, 2003).

In un contesto simile, la responsabilità dell'industria di prendere in causa considerazioni sul welfare, in particolare nel periodo precedente la partenza dei turisti, è analizzata sempre più minuziosamente, così come lo sono le responsabilità dei politici e dei turisti stessi. Comunque, sia l'industria che i politici sembrano riluttanti ad impegnarsi in discussioni pubbliche circa i rischi associati a particolari destinazioni o elementi del turismo. Forse non è sorprendente, dato il valore economico dell'industria e la sua importanza come generatrice di scambi fra Stati stranieri. Per il welfare dei turisti e delle destinazioni, sembrerebbe logico che l'industria turistica si assuma la responsabilità di dare a chi vuole viaggiare consigli adeguati sui rischi, sui pericoli e sulle esperienze potenzialmente dannose per la salute che in definitiva possono intaccare la qualità della vita (Lawton e Page, 1997).

Occorre evidenziare la mancanza della disponibilità di informazioni utili e sostenere che le autorità pubbliche nazionali e locali raramente mettono in guardia i turisti in arrivo sulle questioni di salute, di sicurezza e di accessibilità (Richter e Richter, 1999). Ma fornire queste informazioni non deve essere unicamente compito delle agenzie pubbliche. L'industria turistica può giocare un ruolo importante nell'informare i turisti sui rischi per la salute e la sicurezza. Comunque, data l'integrazione verticale dell'industria turistica e il fatto che i *tour operator* nei paesi generatori possiedono molte agenzie di viaggi, si preferisce che gli agenti di viaggi al dettaglio vendano i loro prodotti in modo veloce ed efficiente (Richardson, 1996). Questi *tour operator* offrono agli agenti dei bonus, delle promozioni incrociate o altri incentivi e, certo, vacanze promosse dalla loro società (McKercher, Packer, Yau e Lam, 2003). Per questo motivo gli agenti di viaggio hanno pochi incentivi a mettere in guardia i clienti su qualsiasi problema di salute o di altro tipo che si possa incontrare nella destinazione (eccetto la pubblicità negativa che promuoverebbero nel caso in cui uno di questi pericoli si realizzasse).

Tuttavia gli agenti di viaggio sono considerati le figure più

importanti per quanto riguarda le informazioni, nei processi di presa di decisioni nell'acquisto di viaggi (Middleton, 1994) in quanto esperti che sono bene informati su tutti gli aspetti del turismo (McIntosh e Goeldner, 1990) e come mediatori di informazioni le cui opinioni e raccomandazioni sono ricercate a causa del loro alto livello di conoscenza e di coinvolgimento in una particolare classe di prodotti (Klenosky e Gitelson, 1998). In quanto sono formatori di opinioni, la loro conoscenza e le loro informazioni hanno un impatto significativo sulla scelta della destinazione (Lawton e Page, 1997), in particolare per chi non conosce le destinazioni e per chi cerca i viaggi internazionali (Baloglu e Mangaloglu, 2001).

Le informazioni fornite dall'industria però non sono sempre dettagliate e attendibili. Come riflessione su questo atteggiamento, Nolan (1976) ha scoperto che le informazioni date dagli amici e dai parenti, benché poco credibili se comparate a quelle di fonti più formali, sono le più complete. Anche Francken e van Raaij (1979) hanno concluso che si utilizzano sempre più spesso le informazioni sociali informali, ma hanno anche notato che più il livello di educazione dei turisti è elevato, più essi attingono a un maggior numero di fonti d'informazione (Mansfeld, 1992).

Il miglioramento del proprio welfare è una delle maggiori motivazioni individuali ed è anche un elemento di soddisfazione personale. Beard e Ragheb (1983) hanno riconosciuto quattro bisogni motivazionali – intellettuale, sociale, padronanza delle competenze (competitivo) e fuga dagli stimoli (cercare la solitudine) – che formano la base della loro scala di motivazione del tempo libero, poi ripresa in altri studi (Sefton e Burton, 1987).

Comunque, queste classificazioni indicano poco dell'intensità dell'esperienza o delle implicazioni di welfare dell'«esperienza» di per sé. La sicurezza personale sta diventando una questione sempre più importante per i viaggiatori (Martin e Mason, 1987) così come il fatto che i turisti si aspettano che la destinazione sia sicura e pulita (McEwan, 1987). Infatti, all'inizio degli anni No-

vanta, molti ricercatori hanno notato uno spostamento dell'attenzione dei turisti dal costo economico dell'esperienza alle questioni relative alla salute e alla sicurezza (Ritchie, 1992).

Tuttavia, paradossalmente, molti studi (Ryan, Robertson e Page, 1996) hanno indicato che i turisti spesso abbandonano il «senso comune», in special modo quando sono all'estero. Ad esempio, nelle teorie relative alle tipologie dei turisti, si può ipotizzare che chi abbandona il «senso comune» si avvicini più al turista allocentrico – che corre dei rischi, che cerca ciò che non conosce – descritto da Plog (1974) piuttosto che allo psicocentrico – che cerca ciò che gli è familiare.

Rimane in salute, evitare incidenti e altri fattori critici per il welfare sembrerebbero gli ingredienti essenziali per la soddisfazione dei turisti. Tuttavia questi fattori sono sempre rimasti impliciti, invece di essere articolati esplicitamente in formulazioni teoriche.

Con questo non si vuole sminuire il ruolo delle tante altre organizzazioni che si battono per uno sviluppo equo e sostenibile che molto spesso, almeno nel passato, le ha viste in contrapposizione con le posizioni sindacali. Si vuole invece proporre la specificità sindacale nel perseguimento della sostenibilità dello sviluppo che, in quanto si fa carico delle implicazioni sociali dei processi di cambiamento, vede nella negoziazione lo strumento fondamentale per governare i processi e per conquistare a queste politiche i lavoratori.

Ed è questo un punto di particolare importanza in quanto chiama in causa la responsabilità della rappresentanza, uno snodo fondamentale per capire le posizioni del sindacato ed il suo travaglio interno sulle tematiche ambientali. Quella della rappresentanza è una questione su cui in generale poco si è riflettuto per comprendere fino in fondo la specificità del rapporto del sindacato con i temi della sostenibilità e quanto il suo contributo sia essenziale per realizzare una riforma radicale, ma condivisa, dei modelli di produzione e di consumo.

Le reiterate critiche rivolte al sindacato di procedere troppo lentamente a favore di una riforma sostenibile dello sviluppo, molto spesso più acute di quelle rivolte al mondo delle imprese, in generale non tengono conto di quanto incida sulle decisioni sindacali la responsabilità della rappresentanza. Un'organizzazione responsabile e democratica deve costruire le proprie decisioni attraverso un percorso, che a molti potrà apparire, magari anche con qualche ragione, eccessivamente farraginoso, ma certamente non vecchio, di coinvolgimento reale dei soggetti interessati dalla decisione in oggetto. Tanto più quando quella decisione mette in discussione il posto di lavoro e quindi il reddito familiare.

D'altra parte, come si è detto, lo sviluppo sostenibile, se vuole essere una riforma reale e duratura e quindi non limitarsi ad iniziative di sola immagine, rimette in discussione interessi piccoli e grandi e ridisegna il quadro delle convenienze. Il punto che molti dei fautori della sostenibilità stentano a capire è che, in generale, delle nuove opportunità di lavoro e di reddito che deriveranno da una riforma sostenibile dello sviluppo non beneficeranno i lavoratori e le lavoratrici impegnati nelle attività produttive che si vogliono riformare. E siccome il lavoratore in carne ed ossa giustamente fa i conti con il proprio lavoro qui ed oggi, convincerlo ad assumere in termini astratti un atteggiamento critico non è assolutamente semplice. La cosa può essere fatta a condizione che si abbia la capacità di prospettare un percorso di riforma graduale e progressiva e sulla base di un metodo negoziale che consenta ai lavoratori di valutare le risposte ai loro bisogni.

Come si comprende, questo compito solo in parte può essere caricato sulle spalle del sindacato in quanto la definizione delle strategie di riforma sostenibile dei sistemi di produzione e di consumo è compito squisitamente politico la cui responsabilità ricade per intero sulle titolarità di governo del paese. È il governo del paese ai diversi livelli che deve predisporre quell'insieme

di interventi che rendano concreta e fattibile la riforma. In questo non perdendo mai di vista la centralità della qualità del lavoro. È all'interno di questo processo che il sindacato può dare un grande contributo.

3.3. Etica tra sviluppo e turismo

L'avvio della riflessione sull'etica in questa sede ha considerato il nesso che esiste tra welfare e sostenibilità, evidenziando le relazioni concettuali tra welfare, benessere e sostenibilità. Si vuole ora mettere in risalto il nesso che esiste tra etica e sviluppo per dimostrare che è impossibile separare questi due concetti, quando si considera lo sviluppo in generale ma anche quello legato al turismo (Smith e Duffy, 2003). La cultura dell'etica dello sviluppo è in grado di produrre una coerente armonia del benessere umano e, per questa via, guidare la politica di sviluppo e la relativa concettualizzazione (Clark, 2002). È il contributo fornito, sin dai tempi classici, dai filosofi che hanno elaborato le dinamiche intrinseche alla natura e le conseguenti caratteristiche di buoni modelli di vita. Oggi il dibattito si è arricchito delle teorie che descrivono il benessere riferito all'ambito d'azione del pubblico con l'intento di dimostrare che deve esistere una relazione tra l'idea di «bene» e i valori della gente comune.

Se si limita il ragionamento al turismo se ne può dedurre che le questioni etiche in questo ambito sono ormai da considerare fondamentali assumendo una priorità per molteplici ragioni. La prima è quella che dimostra che il turismo non si può separare facilmente dagli altri processi sociali, economici e politici, non fosse altro che per le implicazioni e per le influenze sull'industria turistica. Le tendenze che si registrano (maggiormente da parte dei consumatori occidentali) confermano che il «consumismo etico» e le «politiche di commercio equo», il cui obiettivo è quello di assistere i paesi di destinazione attraverso iniziative di turismo

etico/responsabile e di commercio equo, raccolgono i benefici di queste tendenze senza accollarsi molti dei costi dell'attività turistica.

Ciò nonostante, i problemi di natura etica stanno influenzando sempre di più le decisioni dei turisti sulle motivazioni del viaggio (deBotton, 2002), sulla scelta delle destinazioni e sul comportamento da tenere nel viaggio verso e durante il soggiorno in tali località. Una riprova è data dalla constatazione che tutte quelle aree della galassia dei diversi settori dei viaggi che diversificano l'offerta turistica sono sempre più richieste se si ha un'attenzione all'impatto sociale e culturale (Fennell, 2000). Questo miglioramento dell'offerta turistica di tipo sostenibile non è automaticamente garanzia del comportamento responsabile dei turisti (Boulstridge e Carrigan, 2000).

Un dibattito più maturo sui temi dell'etica e della responsabilità riferito all'industria turistica si svilupperà in maniera più organica alla fine degli anni Settanta e all'inizio degli anni Ottanta. Il fulcro dell'attenzione che emerge è il tentativo di codificare nuove linee guida per l'industria turistica, alla stessa stregua di come si erano sviluppati quei codici che stimolavano nelle compagnie di turismo e tra i turisti i comportamenti responsabili (D'Amore, 1992). Esiste una classificazione di queste tipologie di codici che li distingue tra codici «ispiratori», codici «prescrittivi» e codici «teleologici».

La presenza di questi codici dovrebbe indurre la politica a rendere concreti quei risultati finali idonei ad allenare i turisti e gli altri *stakeholders* a capire le conseguenze delle loro azioni e, per questa via, le ragioni per cui certe linee guida sono considerate necessarie. Nonostante questi codici si riferiscano esplicitamente al comportamento dei turisti visitatori delle località, necessariamente alcune delle responsabilità per determinati comportamenti dovrebbero ricadere su chi organizza le visite (ad esempio i *tour operators*) e su chi ha la responsabilità della corretta gestione dell'ambiente (ad esempio gli amministratori lo-

cali). È ovvio che se la definizione dei codici è inadeguata i risultati saranno negativi, con la conseguenza che le interpretazioni ed altre applicazioni empiriche fornite da quegli attori che hanno ruoli determinanti nel sistema turistico (il *management* e i pianificatori pubblici e privati) genereranno una poco efficace messa in opera dell'applicazione stessa dei codici. L'auspicio sarebbe quello che dai codici «teleologici» scaturisca un'immagine della «responsabilità» chiaramente più positiva e con un elemento di proattività sia da parte del turista che del *tour operator*.

In un'ottica di *policy*, lo sviluppo turistico deve prioritariamente partire dal presupposto che coloro che sono coinvolti nei processi di presa di decisioni debbano saper formulare politiche pubbliche che tendano a tale sviluppo; nel lavoro di formulazione devono tenere nella giusta considerazione i dilemmi che scaturiscono dalla dimensione etica. L'esito del *bottom up* della corretta applicazione di tali politiche richiede agli *stakeholders* un riconoscimento delle proprie responsabilità: la responsabilità che dovrebbero avere tutti i turisti, sia per il proprio welfare, sia per quello delle persone con le quali entrano in contatto.

Solo in questo modo si renderebbe possibile una visione del turismo come uno strumento efficace a favore dei poveri in quanto politica pubblica di sviluppo etico, sia sul versante della concreta pratica turistica, sia dal punto di vista di politiche occupazionali. L'ampliamento della partecipazione all'impiego turistico dei paesi in via di sviluppo e delle regioni più povere, pur generando miglioramenti sul versante economico ed occupazionale di tali contesti, metterebbe in luce alcuni pericoli legati alla possibilità che tale apertura possa generare un'altra forma di controllo egemonico dei paesi più ricchi su quelli più poveri. Ne conseguirebbe l'aumento di un turismo sempre più di massa e sempre meno sostenibile. Questa interpretazione non vuole essere eccessivamente pessimista, ma è supportata da un dato di realtà che mostra dati e tendenze in questa direzione che affermano che la maggior parte delle attività turistiche internazionali è governata

da – e prodotta per – soggetti provenienti da economie avanzate. In altre parole gli impatti diretti e indiretti di un welfare negativo vanno a discapito dei paesi in via di sviluppo.

Una sana politica pubblica sul turismo, che tenda al miglioramento della qualità della vita in senso globale, deve saper prendere decisioni basate su concetti ben definiti di sostenibilità globale, a partire dalla considerazione, attualmente volutamente sottovalutata, dell'inquinamento prodotto dai mezzi di trasporto aereo. L'industria turistica (nella sua accezione più ampia), infatti, nella promozione della sostenibilità del turismo, ha puntato lo sguardo esclusivamente sulle attività di destinazione, scegliendo palesemente di ignorare i mezzi che i turisti utilizzano per spostarsi dai luoghi di origine a quelli di destinazione. Con questo vincolo diventa oggettivamente difficile ampliare la concezione del turismo sostenibile comprendendo anche quella di «trasporto sostenibile», in grado di rendere possibile la creazione di sistemi di trasporto che abbiano la capacità di generare profitto in senso economico, ambientale e sociale, non impedendo in tal modo il raggiungimento di una sostenibilità globale. In altre parole è necessaria una parziale metamorfosi dell'impresa turistica che, seppur limitata dalla sua natura di generatrice di profitto, deve incominciare ad assumersi le proprie responsabilità e assecondare scelte che vadano nella direzione della condivisione di forme di welfare sociale globale.

Per queste ragioni si propone un profilo di ragionamento che accosti il pensiero etico alla nozione di turismo con il chiaro intento di assumere valori e stili diversi ed innovativi che vanno dallo scegliere una spiritualità più intensa all'esprimere una sensibilità più viva in grado di orientare diversamente le proprie energie. Solo con questa impostazione si può imboccare la strada con la quale le persone potranno adoperarsi per una più equa distribuzione del welfare a livello globale, essere meno ossessionate dal consumo e più propense al rispetto delle potenzialità della persona e dell'ambiente.

Questa rivoluzione culturale che può essere definita come l'incontro tra una politica di educazione ambientale ed un processo di sussidiarietà (sia verticale che orizzontale) ha prodotto un'iniziativa degna di essere menzionata. Ci si riferisce a ciò che è avvenuto nel 1999 a Santiago del Cile ad opera dei membri dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT). L'Assemblea Generale dell'OMT, infatti, elabora il «Codice Mondiale di Etica del Turismo» al fine di promuovere un «sistema turistico mondiale equo, responsabile e sostenibile, in cui i benefici siano condivisi da tutti i settori della società, nel contesto di un'economia internazionale aperta e liberalizzata». Il Codice s'inserisce nella continuità delle grandi dichiarazioni che, sotto l'egida del sistema delle Nazioni Unite, hanno marcato l'evoluzione della società internazionale ed il progresso dei diritti degli esseri umani dalla fine della seconda guerra mondiale (Frangiulli, 2000). I principi fondamentali alla base del Codice partono dal contributo che deve dare il turismo alla comprensione e al rispetto reciproco tra i popoli e le società. Ribadiscono la comprensione e la promozione dei valori etici comuni all'umanità, in uno spirito di tolleranza e rispetto della diversità di credo religioso, filosofico e morale e rappresentano il fondamento e la conseguenza di un turismo responsabile. Chiedono che i responsabili dello sviluppo turistico e i turisti stessi rispettino le tradizioni e le pratiche sociali e culturali di tutti i popoli, comprese quelle delle minoranze e delle popolazioni autoctone, e riconoscano il loro valore (art. 1.1).

Il Codice chiarisce, inoltre, che il turismo deve essere considerato quale mezzo di soddisfazione individuale e collettiva: il turismo dovrà essere concepito e praticato come un mezzo privilegiato di tale soddisfazione; se praticato con lo spirito di apertura necessario, rappresenta un fattore insostituibile di autoeducazione personale, di tolleranza reciproca e di apprendimento delle differenze legittime tra i popoli e le culture, così come delle loro diversità (art. 2.1).

Dal Codice viene la conferma che il turismo concorre come fattore di sviluppo sostenibile: tutti i responsabili dello sviluppo turistico dovranno salvaguardare l'ambiente e le risorse naturali, con la prospettiva di una crescita economica sana, continua e sostenibile, tale da soddisfare in modo equo le necessità e le aspirazioni delle generazioni presenti e future (art. 3.1).

Il Codice non trascura che il turismo deve divenire un mezzo per utilizzare il patrimonio culturale dell'umanità e per contribuire al suo arricchimento: l'attività turistica dovrà essere concepita in modo tale da permettere ai prodotti culturali ed artigianali tradizionali ed al folklore di sopravvivere e prosperare piuttosto che causare un loro impoverimento e standardizzazione (art. 4.4).

Da ultimo il Codice ci segnala che il turismo deve essere considerato come un'attività vantaggiosa per i paesi e le comunità di accoglienza (art. 5).

La presenza del Codice può sicuramente agevolare un processo che consenta ai popoli di culture diverse di interagire e quindi di imparare i reciproci standard etici e morali. Con questa impostazione probabilmente si potrebbe agevolare una migliore comprensione internazionale ed eliminare quel vincolo per il quale troppi autoctoni non sono considerati come risorse dall'industria turistica ed è esasperata la loro dipendenza economica, non favorendo, al contrario, l'idea di considerarli gli attori della loro cultura, della loro storia, contemporaneamente conservando il diritto all'intimità che non deve essere violato dalla mancanza di rispetto o semplicemente dalla presenza di stranieri.

Dare il giusto significato all'etica in questo settore le consegnerebbe un ruolo per abilitare contemporaneamente i turisti, gli operatori, i paesi in via di sviluppo e le autorità pubbliche a condividere le stesse motivazioni e gli stessi impegni in relazione, ad esempio, alla promozione etica delle destinazioni turistiche del Terzo Mondo.

Il rispetto per chi ospita passa prima di tutto per l'accettazione

dell'altro, senza il desiderio di volerlo assimilare e senza rifiutarlo con il pretesto di estrema estraneità. Il turismo che sia veramente «etico» sarà sempre quello che coinvolgerà pienamente le popolazioni autoctone nel concepimento, nella realizzazione e nella gestione dei progetti locali. Ecco perché diventa indispensabile associare la pratica turistica e i principi etici: il turismo, per contribuire seriamente a qualche livello di sviluppo sostenibile, ha bisogno di capire le sue posizioni etiche. È necessario, infatti, che gli agenti nel turismo sviluppino un'autoconsapevolezza in merito alle loro posizioni etiche e alle implicazioni che tali posizioni hanno con lo sviluppo sostenibile e con il turismo. Senza questa identificazione e ammissione, il turismo sarà incapace di venire effettivamente a patti con i bisogni dello sviluppo sostenibile.

Bisogna, perciò, adottare principi etici che portino ad un sistema di vita sostenibile, riconsiderando i propri valori e cambiando i propri comportamenti. La società deve promuovere dei valori che sostengano una nuova etica e scorraggino quegli atteggiamenti incompatibili con i principi della sostenibilità: la sufficienza, la sobrietà e la felicità nella sobrietà sono valori essenziali per nuovi stili di vita sostenibili (Caring for the Earth: strategy for a sustainable living, 1992).

3.4. Le prospettive del turismo responsabile

Il percorso che si è voluto tracciare per sottolineare quali lenti occorrono per interpretare la complessità dello sviluppo sostenibile ci porta anche ad affermare che siamo di fronte ad una materia organica nella sua accezione disciplinare (mira contemporaneamente ad obiettivi economici, sociali ed ambientali) e peculiare per l'esclusività di tre fattori che la caratterizzano. Questi fattori sono fondamentali e senza di essi non esisterebbero i presupposti per una sostenibilità in senso generale. Il primo fattore afferma che lo sviluppo sostenibile non può dipendere da finan-

ziamenti o da assistenza estera. Il secondo sostiene che la sostenibilità deve essere sentita come esigenza propria dalle popolazioni che la adottano quale modello di sviluppo. Il terzo auspica che la sostenibilità si adatti alla cultura, ai problemi e alle potenzialità delle varie popolazioni.

Dunque, la sostenibilità è vista come un concetto multidimensionale che racchiude aspetti economici, sociali ed ambientali che devono essere considerati simultaneamente (Tiezzi e Marchettini, 1999). In particolare l'approccio economico-ecologico si presta molto bene all'interpretazione ed alla valutazione dei molti aspetti coinvolti e sottolineati e si fonda sul riconoscimento della complessità in quanto deve acquisire la capacità di interpretare una moltitudine di aspetti: in altre parole mettere in relazione valutazioni economico-estimative con valutazioni provenienti da altri punti di vista, come quello biologico, ecologico, sociale. Tutto questo impianto ha portato alla definizione del valore complesso, che nel caso di risorse di interesse pubblico assume il nome di valore sociale complesso e rappresenta un paradigma che si contrappone a quello del valore economico totale (Fusco Girard e Njikamp, 1997). Il valore sociale complesso enfatizza in particolare la multidimensionalità del processo di valutazione e considera nel processo di valutazione l'insieme di tutti i valori che coesistono in una risorsa, che sono molteplici ed eterogenei. La valutazione, in questa ottica, non è più basata sull'unico indicatore monetario, ma su un insieme di indicatori, alcuni dei quali economici ed altri non monetari.

Per queste ragioni una delle regole più importanti per raggiungere la sostenibilità è quella di dare priorità allo stock di capitale naturale, piuttosto che al flusso di reddito che potrebbe originare. Questo concetto è enfatizzato in un'altra definizione di sviluppo sostenibile: «Lo sviluppo economico sostenibile implica la massimizzazione dei benefici netti dello sviluppo economico, a condizione che siano mantenuti nel tempo i servizi e la qualità delle risorse naturali» (Pearce, 1988). Da questo punto di

vista la missione delle attività economiche non è solo la produzione, ma anche il risparmio dello stock di capitale naturale.

Lo sviluppo sostenibile si muove in diversi campi di azione ma per l'interpretazione del concetto di sostenibilità bisogna muoversi all'interno di due interpretazioni prevalenti: la «sostenibilità debole» e la «sostenibilità forte». Per una esatta collocazione delle due interpretazioni bisogna fare riferimento alle evoluzioni che sono avvenute successivamente alla Conferenza di Rio e che hanno mostrato gli sforzi da parte di tutte le organizzazioni (statali, economiche e sociali) per tradurre operativamente la famosa definizione secondo cui la sostenibilità è «lo sviluppo che soddisfa i bisogni delle generazioni attuali senza pregiudicare il soddisfacimento di quelli delle generazioni future». Al centro di questa definizione vanno evidenziati i bisogni e i vincoli, questioni certamente non facili e legate all'interpretazione della responsabilità verso le generazioni presenti e future. Negli ultimi anni un numero crescente di Stati e di organizzazioni determinano le proprie strategie in base a differenti orientamenti alla sostenibilità: «forte» o «debole» (Pierce, 1988).

A questo proposito va chiarito che un ruolo fondamentale nello sviluppo sostenibile è quello svolto dal «capitale», ovvero quel capitale che possa garantire alle generazioni future la possibilità di soddisfare i loro bisogni partendo dalla sostituibilità delle diverse opportunità offerte dal capitale e dalle sue risorse suddivise in due categorie: le risorse rinnovabili e quelle non rinnovabili. Per le prime è fondamentale individuare la loro capacità generativa (periodo di tempo necessario perché un'unità di capitale si riproduca). Infatti lo sfruttamento eccessivo delle risorse rinnovabili, rispetto alla capacità di riproduzione, può avere come conseguenza la trasformazione di tale forma di capitale in risorse non rinnovabili. Il secondo tipo di capitale, le risorse non rinnovabili, presenta una capacità rigenerativa pari a zero.

Ancora, a seconda del loro utilizzo, le diverse forme di capitale possono essere sintetizzate in quattro categorie: economico, eco-

logico, naturale e totale. Il primo tipo, il capitale economico, è definito come la generica capacità produttiva di un'economia, che si compone di capitale fisico, dotazioni immateriali e risorse naturali, sfruttate o sviluppate per l'uso nei processi di trasformazione economica. Il secondo tipo, il capitale ecologico, è inteso come stock totale di risorse rinnovabili (utilizzate e no all'interno del processo produttivo), terreni allo stato semi-naturale, fattori ecologici quali il ciclo dei nutrienti e le condizioni climatiche, e rappresenta la parte di capitale naturale che determina la generale qualità dell'ecosistema. Il terzo tipo, il capitale naturale, è definito come la risorsa naturale di base di un'area geografica, che si compone del capitale ecologico e degli stock di risorse non rinnovabili. Il quarto tipo, il capitale totale, risulta dall'aggregazione di capitale fisico, risorse non rinnovabili, capitale ecologico e capitale umano.

Sulla base dell'importanza attribuita alla conservazione del capitale ed alla fiducia (o sfiducia) circa la sua riproducibilità, non sono conosciute solo la disponibilità debole e quella forte ma sono stati definiti altri due livelli di sostenibilità: la sostenibilità molto debole, e quella molto forte. Complessivamente i quattro livelli vanno considerati con le relative caratteristiche, inquadrando ogni diverso livello in una concezione tecno-centrica o eco-centrica della sostenibilità.

Quella molto debole è definita rispetto al solo capitale economico, richiede che la generale capacità produttiva di un sistema economico sia mantenuta intatta, in modo da garantire un livello di consumo pro capite costante nel tempo (Pearce e Atkinson, 1993). Più in generale si può ipotizzare, in questo livello di sostenibilità, che il capitale naturale possa essere facilmente sostituito dai prodotti dell'attività umana. La sostenibilità debole è definita rispetto al capitale, e richiede che il welfare potenziale derivante dalla base di capitale complessivo rimanga intatto. Ossia, in questo livello di sostenibilità si considera necessaria una politica di protezione del capitale naturale a rischio, anche se si

ha fiducia in una certa riproducibilità delle risorse attraverso l'attività umana e lo sviluppo tecnologico. Lo sostenibilità forte è definita rispetto al capitale ecologico, e richiede il rispetto di alcuni vincoli in merito alla capacità dell'ecosistema di svolgere le funzioni ambientali di base (Costanza, 1991). Più in generale, in questo livello di sostenibilità si ritiene che il capitale naturale vada salvaguardato attraverso misure atte a tutelare le risorse non rinnovabili e a garantire la riproducibilità di quelle rinnovabili. La sostenibilità molto forte è definita rispetto al capitale naturale, rappresenta la versione più restrittiva della sostenibilità forte, con una serie di vincoli di stazionarietà che devono essere imposti in termini di garanzia di alcune funzioni ambientali (Costanza, 1991). In questo livello di sostenibilità, in generale, si sostiene che sia necessaria la conservazione del capitale naturale basandosi su un ideale di giustizia.

I quattro livelli di sostenibilità possono ulteriormente essere inquadrati in due tipi di approccio applicabili nel rapporto tra economia e natura: l'approccio utilitarista (sostenibilità tecno-centrica) e l'approccio ambientalista (sostenibilità eco-centrica). Secondo l'approccio utilitarista l'utilità è il fondamento della morale ed un'azione è giusta se produce felicità. In questo tipo di approccio rientra l'idea di sostenibilità tecno-centrica basata sul pieno sfruttamento delle risorse e sulla convinzione che la tecnologia ed i meccanismi di mercato possano garantire all'infinito lo sviluppo, sostituendo via via le risorse esaurite.

Secondo l'approccio ambientalista, al di sopra di tutto ci sono i diritti morali che derivano da pure ragioni di giustizia, tra i quali quelli di carattere superiore sono i diritti senza i quali non si può godere di altri; ad esempio il diritto alla vita è superiore al diritto di buona qualità della vita. In questo tipo di approccio rientra l'idea della sostenibilità eco-centrica a favore della conservazione delle risorse naturali, secondo cui il sistema economico deve ridurre al minimo l'uso delle risorse. La sostenibilità molto debole e debole rientrano in una concezione utilitarista e

sono, quindi, inquadrabili come sostenibilità tecno-centrica; d'altro canto, la sostenibilità forte e molto forte rientrano in una concezione ambientalista delle risorse e sono inquadrabili come sostenibilità eco-centrica (Pearce, Turner, Bateman, 1996).

Per quello che attiene, in particolare, alla «sostenibilità debole» ciò che rileva è il legame dello sviluppo sostenibile con la lotta alla povertà mediante l'incremento della disponibilità alimentare, dell'acqua, del miglioramento delle condizioni di vita e dell'educazione. Secondo questa interpretazione, inoltre, sono possibili attuazioni di strategie per uno sviluppo economico e per l'accesso dei paesi in via di sviluppo al libero mercato.

Da ultimo per la «sostenibilità forte» si sostiene che lo sviluppo sostenibile deve poter garantire un mantenimento costante del grado di sviluppo dei paesi industrializzati, in stretta connessione con le esigenze di salvaguardia e protezione ambientale. Secondo questa interpretazione la sostenibilità deve, inoltre, poter garantire uno sviluppo equo e non basato sullo sfruttamento economico e sociale dei sistemi più fragili.

Queste interpretazioni si muovono all'interno delle nuove teorie dello sviluppo sostenibile e dell'*ecological economics* che teorizzano un'economia non più basata sui due parametri classici: il lavoro e il capitale, ma su un'economia ecologica che riconosce l'esistenza di tre parametri: il lavoro, il «capitale naturale» e il «capitale prodotto dall'uomo». Per «capitale naturale» si intende l'insieme dei sistemi naturali (mari, fiumi, laghi, foreste, flora, fauna, territorio), ma anche i prodotti agricoli, della pesca e della caccia. Non si esclude il patrimonio artistico-culturale presente nel territorio, che deve essere considerato alla stessa stregua degli altri parametri come fondamentale, con l'auspicio che si investa sempre più in questa direzione.

Per la gestione di queste risorse bisogna ricorrere a due principi dello sviluppo sostenibile. Il primo fa riferimento alla velocità del prelievo delle risorse che deve essere pari alla velocità di rigenerazione (rendimento sostenibile); mentre con il secondo si

afferma che la velocità di produzione dei rifiuti deve essere uguale alle capacità naturali di assorbimento da parte degli ecosistemi in cui i rifiuti vengono emessi. Le capacità di rigenerazione e di assorbimento debbono essere trattate come capitale naturale, e il fallimento nel mantenere queste capacità deve essere considerato come consumo del capitale e perciò non sostenibile.

Il tema della complessità ecologica è anche dimostrato da modi di mantenere intatto il capitale; da una parte la somma del capitale naturale e di quello prodotto dall'uomo deve essere tenuta ad un valore costante; dall'altra ciascuna componente può essere tenuta singolarmente costante. La prima strada è ragionevole qualora si pensi che i due tipi di capitale siano sostituibili l'uno all'altro. In quest'ottica è completamente accettabile il saccheggio del capitale naturale fintantoché viene prodotto dall'uomo un capitale di valore equivalente. La seconda strada è ragionevole qualora si pensi che il capitale naturale e quello prodotto dall'uomo siano complementari. Ambedue le parti devono quindi essere mantenute intatte (separatamente o congiuntamente ma con proporzioni fissate) perché la produzione dell'una dipende dalla disponibilità dell'altra. La prima strada è detta, dunque, della «sostenibilità debole» mentre la seconda è quella della «sostenibilità forte». Oggi stiamo vivendo la transizione da un'economia da «mondo vuoto» ad un'economia da «mondo pieno»: in questa seconda fase l'unica strada possibile per la sostenibilità passa attraverso l'investimento nella risorsa più scarsa, nel fattore limitante. Sviluppo sostenibile significa quindi investire nel capitale naturale e nella ricerca scientifica sui cicli biogeochimici globali che sono la base della sostenibilità della biosfera (Daly, 2008).

La dinamica e la produttività dei sistemi naturali sono vincolate, per quanto riguarda l'uso umano, a un utilizzo che non ne pregiudichi le capacità rigenerative e assimilative. Per queste ragioni è necessario mantenere al meglio il capitale naturale, facendo sì che le sue dinamiche evolutive vengano salvaguardate e

non si proceda ad aggravare la vulnerabilità dei sistemi naturali abbassandone le capacità di resilienza (Bologna, 2008). Il modo di vivere, di consumare, di comportarsi è ciò che decide la velocità del degrado entropico (misura dello stato del disordine di un sistema), la velocità con cui viene dissipata l'energia utile e il periodo di sopravvivenza della specie umana. Ne consegue che la sostenibilità viene intesa come l'insieme di relazioni tra le attività umane, le loro dinamiche e la biosfera, con i suoi meccanismi generalmente più lenti. Queste relazioni devono essere tali da permettere alla vita umana di continuare, agli individui di soddisfare i loro bisogni e alle diverse culture umane di svilupparsi, ma in modo tale che le variazioni apportate alla natura dalle attività umane stiano entro certi limiti, così da non distruggere il contesto biofisico globale (Scheer, 2004).

Solo se si raggiunge l'obiettivo di un'economia da equilibrio sostenibile le future generazioni potranno avere almeno le stesse opportunità ottenute dalle generazioni precedenti, in altre parole se si determina un rapporto tra economia ed ecologia improntato ad un equilibrio sostenibile; rapporto in gran parte da costruire (Daly, 2008) in quanto ancora non rappresentato da una visione globale del concetto di sviluppo (Bottazzi, 2009). Perché questa visione si determini è necessaria una strategia che si articoli a diversi livelli e che consideri lo sviluppo non solo sul piano economico ma anche su quello sociale, in cui la crescita economica avviene entro i limiti delle possibilità ecologiche degli ecosistemi e della loro capacità di soddisfare i bisogni delle generazioni future. È inevitabile che tutti gli esseri umani, al di là della loro struttura sociale, politica ed economica, abbiano bisogno di materiali naturali biologici per soddisfare i loro bisogni legati all'alimentazione, all'abitazione, all'energia, ai medicinali ed in generale per raggiungere un buon livello di qualità della vita. Poiché lo sviluppo economico dipende dallo stock di risorse naturali della Terra, mantenerne la riproducibilità rappresenta la chiave per la sostenibilità. Tale riproducibilità viene

mantenuta solo da un uso razionale delle risorse che tenga conto dei meccanismi di funzionamento degli ecosistemi e in generale delle capacità di carico ambientali (in senso ampio). Il concetto di sviluppo sostenibile implica dei limiti, non limiti assoluti ma quelli imposti dal presente stato dell'organizzazione tecnologica e sociale nell'uso delle risorse ambientali e dalla capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane (AA.VV., 1996).

Tale concetto presuppone la conservazione dell'equilibrio generale e del valore del patrimonio naturale, la ridefinizione dei criteri e degli strumenti di analisi, dei costi/benefici nel breve, medio e lungo periodo, in modo da rispecchiare le conseguenze ed il valore socio-economico reale dei consumi e della conservazione del patrimonio naturale, ed una distribuzione e un uso equi delle risorse tra tutti i paesi e le regioni del mondo. Lo sviluppo sostenibile richiede, inoltre, un aiuto a coloro che sono troppo poveri, perché i poveri hanno come unica possibilità quella di distruggere l'ambiente, e soprattutto richiede criteri economici diversi da quelli tradizionali, perché occorre tenere conto dei costi ambientali con l'obiettivo di non creare una forma di sviluppo che avvenga degradando la qualità ambientale, e/o riducendone la produttività nel lungo periodo, perciò tra i parametri da utilizzare per valutare lo sviluppo devono essere inclusi anche i seguenti: controllo della salute, disponibilità di cibo, qualità delle acque, un rifugio per tutti, uso di tecnologie compatibili. Ne deriva che lo sviluppo sostenibile non è semplicemente protezione ambientale, ma anche un concetto nuovo di crescita economica, tale da garantire giustizia ed opportunità per tutti e non solo per pochi privilegiati, senza distruggere le risorse naturali del pianeta e le sue capacità di carico. È un processo in cui le politiche dei vari settori, come quello economico, commerciale, energetico, agricolo, industriale, sono condotte in modo da creare uno sviluppo che sia economicamente, socialmente ed ecologicamente sostenibile, uno sviluppo che non sia finan-

ziato dall'indebitamento, sia esso in termini economici, sociali o ecologici (Bresso, 1995).

Come già dimostrato, gli estremi entro cui si muove l'accezione di sviluppo sostenibile vanno da un livello minimo (sostenibilità debole) in cui il concetto di sostenibilità è riferito alla sfera strettamente economica, per cui devono essere assicurati almeno pari livelli di consumo pro capite per le presenti e per le future generazioni, ad un livello massimo secondo il quale occorre «assicurare» non solo i livelli di consumo umano, ma anche la stabilità degli ecosistemi (Daly, 2008). Lo sviluppo è sostenibile quando è *self-reliant*, cioè non dipende dalla presenza di un continuo *input* dall'esterno sia di finanze che di assistenza, è pensato e implementato con la partecipazione locale, rispetta la cultura e le tradizioni della gente, ed è adatto all'area a cui si applica tenendo conto dei suoi particolari problemi di potenzialità (Angelini, 2004).

Lo sviluppo sostenibile perciò è una strategia per affrontare i temi dello sviluppo e dell'ambiente. Da questo consegue che è necessario un approccio globale e preventivo piuttosto che settoriale e curativo. Perciò non basta una buona normativa, in cui comunque i singoli provvedimenti devono essere coerenti tra loro e rispecchiare un comune disegno strategico, ma occorrono anche la volontà politica e la capacità culturale di coinvolgere e di convincere le popolazioni a costruire nuovi stili di vita (Bresso, 1995). Avere a che fare con la sostenibilità dello sviluppo significa trattare delle questioni più importanti e cruciali per il presente e il futuro delle società umane su questo pianeta. Significa affrontare le modalità di utilizzo delle risorse naturali, la crescita della popolazione umana, gli stili di vita e i modelli di consumo delle società, l'interazione con i sistemi naturali, il mantenimento delle dinamiche evolutive della biodiversità sulla Terra, il ruolo della tecnologia, il ruolo della scienza e della conoscenza, il ruolo dell'agire politico, il ruolo della *governance* (Bologna, 2008).

In questo quadro, ai fini della sostenibilità, assumono un ruolo centrale i concetti di adattamento, di cambiamento, di flessibilità e di apprendimento, che a loro volta sono alla base di altri due concetti chiave: quelli di resilienza⁴ e vulnerabilità. Per quanto riguarda specificamente la resilienza è utile il rimando alle esperienze dei «Piani di resilienza comunitaria» (Comunità Futures Plan) che chiamano in causa un tipo di processo che si assume l'onere di dar conto di un risultato finale, frutto della modifica di tutti gli elementi strutturali di un sistema (più volte considerati come sociali, politici ed economici) e, soprattutto, sufficientemente dinamico da permetterne la creazione di uno nuovo (Amarri, 2012). Questo processo applicato ai temi ambientali richiama, appunto, il concetto da mettere in risalto ed è riferito al princi-

⁴ Resilienza è un termine nato nel campo ecologico e successivamente si è andato ad ampliare comprendendo più rami. Indica la capacità di un sistema di assorbire uno shock e di riorganizzarsi, mantenendo le sue funzioni invariate nel tempo e nel cambiamento. Ad esempio, nel contesto di una cittadina, la resilienza rappresenta la capacità di resistere alla mancanza di viveri o di fonti di energia. Per avere un sistema «resiliente» bisogna avere tre caratteristiche fondamentali: la «diversità», la «modularità» e il «restringimento delle retroazioni». La prima, la diversità, sta ad indicare il numero di attori che all'interno di quella comunità operano e la diversificazione nell'uso del territorio (agricoltura, allevamento, foreste alimentari) in contraddizione con l'avvento delle monoculture degli ultimi anni che ha comportato la morte della biodiversità. Con la «modularità» si indicano i tipi di connessione che ci sono tra i vari componenti di un sistema. In caso di shock le parti del sistema devono sapersi isolare efficacemente così da bloccare l'espandersi degli effetti negativi. Un esempio possono essere i batteri e le malattie trasportati da animali da macello: la loro macellazione e la lavorazione nel luogo di appartenenza rallenterebbero la diffusione di epidemie, che invece hanno devastato e spaventato molti di noi, come l'influenza aviaria. Il restringimento delle retroazioni rimanda a quelle circostanze in cui in un territorio maggiormente localizzato gli effetti delle proprie azioni sono più sentiti, in un paese globalizzato le azioni svolte tornano a noi così deboli che ai nostri occhi nemmeno compaiono. Un circuito retroattivo più piccolo rende più partecipi gli attori della collettività.

pio di resilienza che richiede una capacità di assorbire le perturbazioni e di riorganizzarsi durante il periodo di cambiamento, al fine di conservare essenzialmente le stesse funzioni, la stessa natura, la stessa identità e le stesse capacità reattive. «Pensare e vivere ‘in modo resiliente’, per esempio, significa riciclare materiale di scarto al fine di creare materia prima per altre filiere produttive: una comunità che aderisce a una campagna per riciclare la plastica deve anche pensare nuovi modi di riuso, producendo con la plastica riciclata compressa mattoni che possano servire per le costruzioni civili». «Volendo usare parole più semplici si potrebbe dire che la misura della resilienza è la misura della quantità del disturbo che è in grado di essere assorbita prima che il sistema cambi la propria struttura in altro, cioè si adatti». «Nell’idea di resilienza, applicabile anche alle scienze sociali ed economiche, sono presenti tre componenti: l’insieme dei cambiamenti a cui un sistema può essere sottoposto conservando uguale capacità di coesione e di mantenimento del controllo sulle strutture e sui processi; le condizioni per cui un sistema è capace di auto organizzarsi e lo stadio in cui è capace di apprendere e di adattarsi». «Rob Hopkins nella sua prospettiva di ‘sistema resiliente’ si rifà alla ‘permacultura’ o *permanent culture*, un modello di agricoltura sviluppatosi nel 1978 in Australia, grazie a Bill Mollison e David Holmgren». «La permacultura insegna a progettare gli insediamenti umani imitando il più possibile gli ecosistemi naturali». Insomma quello di Hopkins è un approccio che, tenendo conto dell’idea di resilienza, si sforza di incidere sugli stili di vita, sui modelli di comportamento, suggerendo numerosi interventi a scala locale, piuttosto che grandi azioni a scale sovradimensionate. Prendendo spunto dall’osservazione dei sistemi ambientali, l’idea di resilienza dimostra come, al pari di quello ambientale, anche in ambito sociale un sistema riesce a reggere, e a non collassare, quando è sottoposto a profondi cambiamenti, solo se riesce a modificarsi. Affondando le proprie radici semantiche nel primigenio significato di «sorreggere», di essere cioè in

grado di sopportare sia cambiamenti di stato emotivo che di status economico, deve ricordarci attraverso l'evocazione di un generico e a volte sottinteso, ma non per questo meno imperativo, «principio di responsabilità» quanto sia importante mantenere il «senso del limite». Il correlare l'ineluttabile svolgimento del divenire delle attività umane a un «principio di responsabilità» che tenga conto delle possibilità di vita delle generazioni future altro non è che l'applicazione di quel «principio di prudenza» espresso anni prima, nel 1979, da Hans Jonas. «Gli scenari del presente ci costringono a constatare come l'attenzione per l'ambiente, oltre al principio di responsabilità strettamente collegato alla nozione di sostenibilità, ha fatto emergere parallelamente l'interesse per un tema come quello della 'qualità', il quale sembrava essere stato relegato in secondo piano dall'esaltazione dei processi strettamente legati a un aumento illimitato delle capacità produttive» (Braga, 2012).

Per quanto riguarda la vulnerabilità, essa ha luogo quando un sistema ecologico o sociale perde le sue capacità di resilienza divenendo vulnerabile a mutamenti che precedentemente potevano essere assorbiti. In un sistema resiliente il cambiamento ha le potenzialità di creare opportunità di sviluppo, novità e innovazione. In un sistema vulnerabile persino piccoli cambiamenti possono risultare devastanti (Scolozzi, Cataldi, Morri, Santolini, Zaccarelli, 2010). Il rimando, ancora una volta, è alla posizione della non sostituibilità tra capitale umano e naturale (sostenibilità forte) ed è fatta propria dall'economia ecologica. Il mondo si sta muovendo da una situazione in cui il capitale di produzione umana era fattore che limitava lo sviluppo a una situazione in cui il fattore limitante è il capitale naturale (Daly, 2008). La conseguenza è che bisogna mantenere al meglio il capitale naturale, facendo sì che le sue dinamiche evolutive vengano salvaguardate e che non si proceda ad aggravare la vulnerabilità dei sistemi naturali abbassandone le capacità di resilienza (Bologna, 2008).

È del tutto evidente che un approccio precauzionale risulta in-

dispensabile alle politiche di sostenibilità. Ed è altrettanto evidente che una sua applicazione debba essere realizzata in modo razionale, basandosi sulla migliore conoscenza scientifica esistente. Il senso di responsabilità del nostro agire a livello ambientale e sociale dovrebbe divenire uno dei punti essenziali da perseguire in tutte le società umane e costituisce una base fondamentale per qualsiasi percorso di sostenibilità. Tutte le azioni e le attività che mirano all'attuazione concreta della sostenibilità, e quindi a soddisfare il benessere umano conservando e restaurando gli ecosistemi, richiedono cambiamenti politici, istituzionali e tecnologici tanto negli ambiti ambientali quanto in quelli sociali ed economici e quindi richiedono risposte coordinate e integrate a scala multipla. Questa è la sfida propria delle politiche di sostenibilità (Bologna, 2008) che richiede una collaborazione globale e un senso di responsabilità universale che nasce dalla condivisione di alcuni valori fondamentali da parte di tutte le comunità umane. In questa direzione aiuta la «Carta della Terra» – documento frutto di una collaborazione tra rappresentanti dei governi e membri di organizzazioni ambientaliste a livello internazionale, avviato dopo il Summit di Rio '92 – che propone come valore comune di riferimento «riconoscere che all'interno di una straordinaria diversità di culture e di forme di vita siamo un'unica famiglia umana e un'unica comunità terrestre con un destino comune». Per conseguire questa consapevolezza appare necessario fare un lavoro culturale e formativo al fine di acquisire la consapevolezza che stiamo vivendo davvero un'epoca di grandi pericoli e che la strada per migliorare la nostra condizione di vita è quella di migliorare le condizioni del Pianeta (Morin, 2006). Attraverso questo approccio è possibile individuare quelle crepe nel tempo presente e pensare di concepire un progetto per il cambiamento che si fondi su dinamiche integrative oltre che olistiche. Questo si traduce, necessariamente, in un lavoro pedagogico sui temi ecologico-ambientali che evidenzii le problematiche presenti per sviluppare poi una sensibilità e un

senso di corresponsabilità diffusa verso un progetto di cambiamento che sia realistico.

Le società umane sono parte degli eco-sistemi e questi a loro volta sono parte delle società umane grazie agli sviluppi delle attività umane quali l'agricoltura, la selvicoltura, l'allevamento e l'edificazione delle città. Le società umane hanno creduto di potersi emancipare dalla natura attraverso la creazione delle città. E, invece la cultura, la civiltà, la società sono diventate tributarie della natura in una maniera che le società arcaiche non avevano mai visto, proprio in questa emancipazione e per opera di questa emancipazione (Morin, 2006). Le stesse concentrazioni urbane, ad esempio, hanno bisogno di grandi e costanti approvvigionamenti di prodotti agricoli e dipendono dagli andamenti dei fenomeni climatici e naturali in genere. Non si può, quindi, prescindere da questa forte connessione tra le diverse sfere che costituiscono l'ecosistema, da quella antropica a quella animale, da quella del mondo organico a quella dell'inorganico, e da qui nasce la necessità di procedere con analisi interdisciplinari che restituiscano una visione olistica della realtà che consenta di leggerla meglio, in tutti i suoi aspetti, e compiere le scelte migliori e più ponderate per il futuro.

L'uomo, in definitiva, può perfezionare l'ambiente, dal suo punto di vista, con la sua opera, ma ciò apporta benefici reali solo se rispetta le leggi fondamentali dell'ecosistema, la sua capacità di assorbimento e il suo potere rigeneratore. Per questo i valori, le conoscenze e le prospettive culturali sono tutti elementi fondamentali che determinano il rapporto di ogni individuo con l'ambiente, con il suo contesto di vita e per questo lo sviluppo sostenibile deve necessariamente inglobare tra i suoi fattori non solo la dimensione ecologica, sociale ed economica ma anche quella «culturale» o «culturale-formativa» al fine di permettere lo sviluppo di una coscienza ecologica in ogni individuo. Il fine della cultura non può essere altro che di favorire lo sviluppo di una capacità di discernimento negli individui dei modelli com-

portamentali grazie alle rappresentazioni simboliche, ai valori e alle credenze che la costituiscono (Bosello, 2007).

La coscienza ecologica non può essere ridotta ad una mera presa d'atto dello stato di degrado dell'ambiente; essa, piuttosto, deve identificarsi nella consapevolezza della stretta relazione che c'è tra i nostri processi sociali e la natura (Gembillo, Anselmo, Giordano, 2008). Su questo punto insistono i movimenti e le associazioni ambientaliste con campagne di sensibilizzazione, facendo proposte oltre che denunce sulle strategie politiche ed economiche come quelle sulla mobilità ingestibile nelle città oppure su alimenti modificati geneticamente.

È necessaria una proposta pedagogica che parta dalla formazione per sensibilizzare e rendere consapevoli le popolazioni del legame che c'è tra le attività dell'uomo e la natura, e che non abbia esclusivamente un approccio di tipo emergenziale che induca al rispetto della natura solo in funzione delle minacce che insistono sul Pianeta. Nel 2002 l'Assemblea Generale dell'ONU adottò una risoluzione che indicava nel periodo 2005/2014 il «Decennio delle Nazioni Unite dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile» affermando che lo sviluppo ha un enorme impatto dal punto di vista ambientale, sociale ed economico sulla Terra. Lo scopo del «Decennio» è quello di integrare principi, valori e pratiche dello sviluppo sostenibile in tutti gli ambiti educativi e di apprendimento al fine di favorire cambiamenti nei comportamenti che sono necessari per un futuro sostenibile sotto tutti gli aspetti e che comporti equità inter ed intra-generazionale.

L'educazione allo sviluppo sostenibile deve avere come obiettivo fondamentale quello di insegnare alle persone di ogni età e condizione sociale ad applicarsi al fine di trovare soluzioni alle problematiche che minacciano il pianeta. Questioni che vanno affrontate in maniera complessiva proprio per l'intreccio che rimanda alle tre sfere dello sviluppo sostenibile: ambientale, sociale ed economica, e che si ripercuotono su qualsiasi paese e non possono essere affrontate a livello di una singola comunità.

L'aumento delle conoscenze sui processi di vita (economici, naturali, fisici, chimici) ha come conseguenza immediata un atteggiamento di autolimitazione negli individui (approccio che fa riferimento al paradigma razionale-positivista). Un altro approccio (tecnico-pragmatico) sostiene che la tecnologia è in grado comunque di trovare soluzioni ai problemi come la mancanza del petrolio, che può essere sostituito con altre forme di energia come il nucleare o la scoperta di nuovi giacimenti grazie al miglioramento delle tecniche di introspezione e di estrazione, lo smaltimento dei rifiuti tramite la raccolta differenziata, ecc. (Bosello, 2007). Questo tipo di approccio è molto diffuso a livello scolastico.

Altro approccio è quello che parte dalla consapevolezza che l'uomo è parte della Terra e che una buona educazione ambientale fa crescere la cultura e la sensibilità ecologica negli individui per una corretta interazione con l'ambiente e la natura. Questo approccio di tipo filosofico si dirama in due correnti: quella ecologica, che pone come punto di partenza della conoscenza e dei cambiamenti comportamentali l'eco-sistema, e quella olistica che impiega immagini proposte dalla letteratura e dalla mistica religiosa che ispirano forme di vita più autentiche ossia il ritorno alla «Madre Terra» (Bosello, 2007).

Sono necessarie proposte formative scolastiche che valorizzino il rapporto tra scuola e ambiente specifico di vita del bambino, a partire dal ruolo dei mondi particolari e della lingua materna nella sua dimensione dialettale; un sentimento verso la terra natale che non è comune tutti perché implica la partecipazione intima di ogni individuo: l'ambiente dipende dalla specifica organizzazione psicofisica di uomini e perciò viene definito mondo antropomorfo (Bosello, 2007). Bisogna riconoscere un ruolo all'uomo come portatore di significati nell'incontro e confronto che egli ha con l'ambiente, perciò è l'individuo stesso portatore di valori e di contenuti significativi.

Il «Report of the Tokyo International Symposium on the Hu-

man Response to Global Change» del 1988 parla del rapporto uomo-ambiente come un'interazione di processi che non addiungono ad uno stato di equilibrio definitivo ma in cui tutto è dinamico. Questo dinamismo porta una ricerca costante, da parte di politici, sociologi, pedagogisti e scienziati, di riferimenti su cui costruire una valida proposta culturale che sappia offrire speranza per una visione ottimistica del presente e del futuro.

Per ora ci si può limitare a mettere in evidenza che le ricerche scientifiche più avanzate delle scienze del sistema Terra dimostrano chiaramente che il peso dell'intervento umano nei confronti dei sistemi naturali è tale da essere paragonabile a quello delle forze geologiche che, da sempre, agiscono sul nostro pianeta modificandolo profondamente (Bologna, 2008). Certamente il ruolo che l'uomo ha avuto nella storia della vita sulla Terra è stato quello di grande trasformatore e distruttore degli ambienti naturali, modificatore dei cicli energetici, consumatore accanito di materie prime e risorse naturali e minaccia costante per la biodiversità planetaria. Il rischio che queste azioni dell'uomo si protraggano sino ad un punto di non ritorno innescando così meccanismi dagli effetti catastrofici ed imprevedibili sia sull'ambiente che sui sistemi sociali è stato evidenziato da numerosi programmi internazionali quali l'International Programme on Biodiversity Science (Diversitas), il World Climate Research Programme (WCRP), l'International Council for Science (ICSU), l'International Human Dimension Programme of Global Environmental Change (IHDP), l'International Biosphere Programme (IGBP), che sin dal 2001 aderiscono all'Earth System Science Partnership.

Anche l'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) nei suoi rapporti dimostra come la specie umana abbia avuto un ruolo importante nell'incremento dell'effetto serra. La comunità scientifica internazionale esperta nelle interrelazioni tra sistemi naturali e sociali ha ispirato un rapporto in ambito ONU, il «Millennium Ecosystem Assessment» lanciato nel 2001, che ha

valutato lo stato di salute degli ecosistemi naturali e le prospettive nei prossimi cinquant'anni. In questo rapporto si evidenzia che negli ultimi cinquant'anni gli ecosistemi hanno subito una profonda trasformazione per mano dell'uomo e che la loro capacità di fornire servizi fondamentali alle comunità sarà sempre più limitata.

Paul Crutzen (premio Nobel per la chimica nel 1995) chiama il periodo che va dal 1750 circa ad oggi «Antropocene» proprio a voler testimoniare l'impronta forte dell'uomo sull'ambiente e i suoi cambiamenti. E se l'uomo ha un impatto così decisivo sull'ecosistema è urgente, allora, definire i parametri di valutazione e quantificazione della sostenibilità e analizzare quelle politiche e quelle azioni che possono condurre verso la prosperità ed il benessere senza intaccare quelli delle generazioni future (Crutzen, 2005). È anche l'obiettivo che si pone il nuovo volume del Worldwatch Institute State of the World 2013⁵ che esplora le possibili vie che governi e comunità dovranno seguire per preparare le società al declino ambientale proponendo soluzioni energetiche, trasformazione dei mercati, nuove tecniche agricole.

Come incide questa azione dell'uomo quando essa si muove nell'ambito del turismo? Bisogna prioritariamente andare oltre la convinzione secondo la quale un viaggio non ha nessun impatto sul territorio e sulle persone. Altra convinzione errata è quella che sostiene che l'industria turistica sia un'industria leggera.

Quello che si vuole dimostrare è che il turismo influisce sull'ambiente umano in modo più devastante di qualsiasi altra attività poiché è in grado non solo di comprometterne la stabilità dal punto di vista naturale, ma anche di sconvolgerne profondamente la struttura sociale. I flussi in aumento costante e l'esigen-

⁵ Il Worldwatch Institute è uno dei più autorevoli centri studi interdisciplinari sui *trend* ambientali del pianeta ed è stato fondato nel 1974. Esso ha come *mission* quella di favorire il cambiamento del modello di sviluppo in «sostenibile».

za di costruire in tempi sempre più brevi strutture d'accoglienza rispondenti a standard di qualità elevati, insieme all'atteggiamento irrispettoso di molti viaggiatori, sono tra le cause principali dei danni arrecati all'ambiente e alle comunità ospitanti (Colombo, 2005).

Per far fronte a questa situazione negli anni Novanta nacque un movimento di critica al turismo di massa e alle sue contraddizioni per proporre un viaggiare etico e consapevole che andasse incontro ai paesi di destinazione, alla gente e alla natura, con rispetto e disponibilità; per un viaggiare che scegliesse di non avalare distruzione e sfruttamento, ma che si facesse portatore di principi universali di equità, di sostenibilità e di tolleranza. Nasceva il turismo responsabile il cui principio base è la consapevolezza di sé e delle proprie azioni. Consapevolezza del fatto che lo spostamento in una qualsiasi parte del mondo comporta degli impatti che non toccano solo la sfera economica ma che riguardano un luogo nella sua totalità.

Se, per un verso, bisogna riconoscere che il turismo ha reso possibile lo scambio culturale tra persone provenienti dagli angoli più lontani del globo terrestre, creando ricchezza e occupazione a svariati paesi, per altro verso sono reali gli ingenti danni ambientali e sociali portati dal fenomeno turistico, con una «consapevole svista» dei governi e dei *tour operator* che, in nome dello sviluppo e della crescita economica, hanno permesso il deterioramento delle risorse naturali. Allo stato attuale non è più possibile che gli organismi internazionali e gli operatori del settore ignorino la tendenza in atto, tanto meno i viaggiatori.

Le numerose associazioni create per un turismo più responsabile non si limitano a criticare il viaggio «pronto consumo» e le sue conseguenze, ma tendono a proporre e sostenere alternative concrete; favorendo la creazione di modelli di viaggio diversi, non solo nell'ambito dell'esperienza del turista, ma anche nell'ottica dell'impatto ambientale, rendendolo più «morbido» sia sull'ambiente che sulle popolazioni ospitanti.

Non va assolutamente trascurato il dato che l'industria turistica moderna ha assunto negli ultimi anni dimensioni notevoli, diventando una delle principali voci del bilancio commerciale mondiale. Neppure i fenomeni sfavorevoli legati al terrorismo, le diverse guerre presenti allo stato attuale e le diverse malattie che minacciano la popolazione mondiale hanno generato cali troppo consistenti della domanda turistica globale; molti viaggiatori hanno semplicemente cambiato destinazione, scegliendo mete più vicine raggiungibili con altri mezzi di trasporto come treni e automobili, ma comunque non hanno rinunciato a viaggiare. Il boom del fenomeno turistico a cui assistiamo da tanti anni è riconducibile a fattori legati al contesto sociale nonché ambientale delle specifiche aree, alla curiosità e al desiderio di conoscere luoghi lontani.

È sintomatica la trasformazione che si è avuta se si pensa che fino alla prima metà del secolo scorso il fare turismo rimaneva una pratica di élite riservata a pochi (a quelli cioè che avevano denaro e tempo da spendere per il viaggio). Solo a partire dagli anni Sessanta, in particolare con la popolazione americana che inizia ad uscire dai propri confini per le proprie vacanze, il numero dei viaggiatori aumenta in maniera considerevole e il turismo non è più patrimonio esclusivo delle élite, ma diventa accessibile anche alla classe media. È sintomatica la crescita del numero dei viaggiatori dal '60 in poi; una crescita costante e proporzionale alla crescita della disponibilità di denaro spendibile per il tempo libero. Negli anni Settanta e Ottanta l'aumento degli stipendi andava di pari passo con le diminuzioni dei prezzi di vendita dei viaggi. Ciò che realmente accelera la crescita del fenomeno turistico è l'evoluzione dei mezzi di trasporto che abbreviano i tempi per il raggiungimento di un luogo lontano da quello di provenienza e a prezzi accessibili (Battilani, 2009).

Una particolare riflessione che merita di essere annotata ai nostri fini è quella di dimostrare che l'industria turistica non è una industria leggera, semplicemente perché non utilizza macchinari

e catene di montaggio; al contrario è determinante l'impatto che hanno i viaggi sui territori cui sono destinati, che sono «devastanti» sul piano ambientale e capaci di compromettere la stabilità naturale del territorio, di generare differenziazioni sulla struttura sociale; per queste ragioni si può tranquillamente affermare che il turismo è da considerare un'industria «pesante».

Alcuni indicatori sono significativi di questa tendenza. In particolare si segnala l'esigenza di costruire nuove strutture in grado di accogliere i turisti in tempi sempre più brevi; l'atteggiamento irrispettoso di molti viaggiatori verso la comunità locale diventa causa anche di degrado ambientale; la presenza eccessiva di turisti in una determinata area provoca contraccolpi sul piano geologico; il livello sempre più alto dei comfort offerti ai clienti riduce, e talvolta annulla, la disponibilità per le popolazioni locali di beni fondamentali come l'acqua e il legname; viene generato un inquinamento attraverso i mezzi di trasporto utilizzati per gli spostamenti dei viaggiatori che determina un dispendio energetico delle strutture ricettive, inquina l'aria, porta scompensi naturali e mina la sopravvivenza di determinate specie vegetali nonché animali. Si è consolidata nel tempo una cementificazione a scapito delle aree naturali, uno sviluppo edilizio incontrollato nelle località turistiche, un danno spesso definitivo alle attività economiche tradizionali come la coltivazione e la pesca. Con questi presupposti la popolazione interna ai luoghi ospitanti è costretta a cercare impiego nelle strutture turistiche impiantatesi nel territorio e il turismo, paradossalmente, contribuisce ad accrescere il flusso migratorio verso le grandi città e concorre ad uno sviluppo sregolato delle grandi periferie urbane del Sud del mondo. Da non trascurare anche la tendenza agli aumenti sregolati del prezzo dei generi di consumo, portando ad un progressivo impoverimento delle comunità ospitanti, oltre a stravolgerne ritmi e consuetudini.

Le ragioni di fondo che spingono a queste forme di turismo di massa sono frutto di precise pressioni messe in atto dall'industria

del settore, che non considera i valori del luogo e tende a cancellare le tradizioni degli abitanti delle aree ospitanti, oltre al fatto che il consumatore medio di vacanze è tutt'altro che etico (Garrone, 2007). Inoltre, le popolazioni locali continuano a subire abusi e privazioni da parte dei governi dei propri paesi e da parte dei *tour operator*, i loro riti tradizionali vengono usati a scopo di lucro, l'ingresso in alcune spiagge viene vietato e il contatto con i visitatori spesso tende ad essere negativo. In altre parole le persone «a destinazione» vengono considerate solo in funzione del folklore che rappresentano o della manodopera a buon mercato che possono fornire. Le argomentazioni che vorrebbero giustificare la legittimazione dell'asimmetria tra indigeni e turisti sono dovute alla paura del diverso, al disagio per le condizioni materiali a cui si teme di non potersi adattare, alle paranoie relative alla sicurezza, che riguardano *in primis* la salute ed il cibo differente, ma anche la criminalità, e sono esacerbate dallo spettro moderno del terrorismo (Garrone, 2007).

Una politica completamente errata da parte dei governi dei paesi più poveri è quella di delegare ogni capacità decisionale ai *tour operator*, autorizzando uno sviluppo incontrollato che va a discapito delle attività tradizionali e che porta alla creazione di posti di lavoro insicuri, in quanto variano al variare del mercato.

Non mancano fenomeni degenerativi del turismo di massa e sono quelli legati al turismo sessuale e alla prostituzione minorile (Monni, 2010), sfortunatamente notevolmente presenti nell'America latina e nel Sud-Est asiatico. La pedofilia in questo settore non può che essere considerata un crimine sociale, di portata mondiale, che interessa milioni di innocenti, vittime dell'indifferenza e dell'egoismo di chi, nei fatti, è dominato da interessi economici proiettati a garantire la fortuna di pochi. In questo modo la figura del turista occidentale non è ben vista dalle popolazioni locali, il turista diventa così sinonimo di persona ricca ed irrispettosa che dissipa soldi e non ha alcun codice morale di comportamento.

Negli ultimi anni molte organizzazioni si sono opposte al turismo massificato condannandone sia la creazione che l'uso, mettendo subito in discussione l'impatto ambientale, formulando proposte alternative e promuovendo iniziative di sensibilizzazione. Una delle prime risposte del movimento ambientalista, a cavallo degli anni Settanta e Ottanta, a questi fenomeni è stata la promozione dell'ecoturismo, prevalentemente come forma di turismo rurale per valorizzare la fruizione del patrimonio naturale senza trascurare la salvaguardia delle risorse del territorio, per rispettare le popolazioni locali e, contemporaneamente, sostenere l'economia del posto. Con questa impostazione della concezione del turismo i turisti dovranno essere più attenti a rispettare la natura, i valori sociali e quelli culturali del luogo, generando, in questo modo, uno stile «coscienzioso» capace di determinare un nuovo modo di pensare l'esperienza stessa del viaggio, basata non solo su concezioni estetiche ma anche su imperativi morali.

La logica ferrea del mercato non ha fatto salvo l'ecoturismo che è divenuto oggetto di estremo interesse da parte dei grandi *tour operator* attratti dal giro d'affari cresciuto in breve tempo in questa nuova nicchia di mercato. Si è determinato in questo modo un paradosso sicuramente favorevole ai grandi *tour operator*, i quali hanno iniziato ad aderire ai principi impliciti in queste tipologie di viaggio, dichiarandosi sostenitori dei principi del viaggiare ecologico ma, nella sostanza, i loro piani di sviluppo non tenevano assolutamente conto di questi principi e alimentavano comunque un turismo di massa. Sul piano delle loro strategie comunicative ricorrono ad un uso inadeguato ed eccessivo di termini quali «sostenibile» o «eco-compatibile», strumentalizzando le ragioni del viaggiare pulito solo ed esclusivamente per attirare la clientela che mostra interesse nei confronti di questo tema, ovvero un turismo basato sulla natura, educato nei riguardi dell'ambiente e amministrato in modo sostenibile. C'è da chiarire, inoltre, che l'ecoturismo, poiché rappresenta solamente un sottoinsieme del turismo sostenibile, annovera due fondamentali

principi di sostenibilità: sostenere le economie locali ed incentivare la conservazione. Le sue funzioni principali sono rivolte alla protezione delle aree naturali, all'educazione, alla creazione di guadagni, allo sviluppo di un turismo di qualità ed alla partecipazione locale. Le caratteristiche principali di questo modo di fare turismo non sono perfettamente coincidenti con gli obiettivi del turismo di massa per la semplice ragione che l'ecoturismo mira a creare una mentalità ecologica volta alla conservazione delle meraviglie naturali, ma rappresenta anche una grande opportunità economica perché è in grado di apportare benessere e sviluppo alle popolazioni coinvolte. Contrariamente alle logiche del turismo di massa l'ecoturismo agevola un turismo d'incontro che concentra la sua attenzione sulla relazione tra turisti, industria turistica e comunità d'accoglienza in una sorta di scambio reciproco che arricchisce tutte le parti interessate.

All'idea ecoturistica, negli anni, si è affiancato un nuovo concetto, ossia la sostenibilità applicata nel settore turistico. La sostenibilità, come è stato dimostrato, si basa sul concetto che le risorse del nostro pianeta sono esauribili ed è perciò necessario preservare quanto più possibile il capitale naturale e culturale senza andare a danneggiare i valori sociali e ambientali del territorio, per non privare le generazioni future della possibilità di usufruirne a loro volta. Questo significa che l'uomo può utilizzare le risorse, ma senza incidere negativamente sul capitale naturale, attraverso un processo guidato che prevede una gestione globale delle risorse per assicurarne la redditività, consentendo la salvaguardia del capitale naturale e culturale. Dunque, un turismo capace di durare nel tempo, mantenendo i suoi valori quali-quantitativi, cioè suscettibile di far coincidere, nel breve e nel lungo periodo, le aspettative dei residenti con quelle dei turisti, senza diminuire il livello qualitativo dell'esperienza turistica e senza danneggiare i valori ambientali del territorio interessato dal fenomeno.

Oramai i viaggi responsabili e sostenibili sono diventati di no-

tevole importanza all'interno del mercato turistico; nonostante ciò alcuni turisti conservano ancora dello scetticismo nel comprare un viaggio non tradizionale. Per superare questo scetticismo il mondo del turismo responsabile ha programmato la creazione di un certificato di garanzia per i viaggi basato su principi etici e sostenibili da attribuire alle offerte in grado di rispondere a requisiti di basso impatto ambientale, di una positiva ricaduta socio-culturale sulle comunità ospitanti e di un'equità economica verso le popolazioni locali. Creare un vero e proprio marchio dedicato al turismo responsabile, che da una parte tuteli il consumatore e dall'altra dia garanzie di sostegno reale e continuativo alle associazioni nazionali – e no – che vorranno creare un circuito continuativo di turismo consapevole.

I soggetti che si occupano di turismo responsabile, e in particolar modo quelli che organizzano concretamente viaggi alternativi, devono divenire in prima persona esempi di adesione sentita ai valori del rispetto per l'ambiente, per le persone e per la specificità culturale. La caratteristica degli operatori di turismo consapevole devono possedere la vocazione a diffondere attraverso delle proposte concrete una nuova mentalità di viaggio. Intanto le agenzie responsabili non cercano grandi numeri, né offrono viaggi standard a produzione «industriale», ma si rivolgono ad una clientela specifica, sensibile ai temi etici ed ecologici: sono viaggi ideati in collaborazione con volontari, associazioni e referenti nelle località di destinazione. Ovviamente parliamo di un mercato di nicchia, al quale oggi si affacciano anche alcuni dei grandi *tour operator*. Proprio per le dimensioni attuali ancora ristrette, per un'agenzia di turismo responsabile è fondamentale l'unione in associazioni, vista come una grossa opportunità, in quanto stare insieme permette di creare reti flessibili e generalmente stabili di contratti e relazioni che mirano a favorire lo scambio di idee e proposte. Fare gruppo, aumentando così il peso della propria visibilità di offerte ed iniziative, è un fattore di sostegno oltre che di buona garanzia e di credibilità.

Un tratto distintivo del turismo responsabile è che si viaggia sempre in gruppo, quasi sempre di piccole dimensioni; i partecipanti sono chiamati ad autogestirsi nell'affrontare problematiche relative al contatto con le popolazioni locali; il ruolo di guida viene affidato a un rappresentante della comunità ospitante, che conosce perfettamente il territorio ed è in grado nel minor tempo possibile di illustrarne le peculiarità. Tutti gli operatori che aderiscono al turismo responsabile applicano una politica di prezzo detta «trasparente», ovvero oltre ai documenti di viaggio al cliente viene consegnato un foglio che specifica in maniera analitica la composizione della somma pagata. È determinante la prassi per cui sono i collaboratori locali a fissare i prezzi del viaggio, inserendo oltre alle spese relative al pernottamento, al trasporto e così via anche una quota relativa al guadagno per il proprio lavoro.

Per far sì che l'impegno nel turismo responsabile venga conosciuto da sempre più persone, sono state promosse molteplici attività, come i congressi o le pubblicazioni, campagne e azioni di sensibilizzazione ed ancora manifestazioni e corsi di formazione, tutto questo per riuscire anche a dimostrare le ripercussioni positive che questo turismo ha sull'ambiente e sulla società.

Sono molto attrattive le cene etniche e le serate culturali, spesso in collaborazione con altre realtà associative impegnate nell'ambito responsabile, o con associazioni eque e solidali del territorio; altri appuntamenti possono essere mostre, concorsi che premiano le migliori fotografie, serate tematiche tese a valorizzare le culture locali.

Il *target* di chi viaggia e sceglie di fare un viaggio responsabile è fortemente motivato a vivere un'esperienza alternativa e a organizzare in maniera più personale e coinvolgente la propria vacanza. Questo *target*, al di là dell'età o del sesso o del tipo di istruzione ricevuta, è connotato da individui con idee ed esperienze diverse alle spalle, con diversi stimoli ed aspettative, consapevoli del valore formativo di questo tipo di viaggio e della

possibilità di contribuire a creare un modello di sviluppo economico e sociale alternativo per le comunità di residenti.

Il futuro del turismo responsabile e le strategie da adottare passano sicuramente per uno sforzo informativo e di promozione che deve essere realizzato attraverso molteplici canali, in grado di illustrare dati ed evidenziare limiti e conseguenze negative del turismo tradizionale, sviluppando nelle persone i valori della responsabilità. Per essere certi di sensibilizzare il pubblico bisogna affiancare la formazione degli attuali e soprattutto futuri lavoratori del settore turistico, i quali dovranno essere in grado di dare ai turisti trasparenza nella progettazione e nell'esecuzione del viaggio, fornire assistenza adeguata prima, durante e dopo. Solo con queste modalità si può sviluppare una maggior interazione tra viaggiatori e comunità ospitanti, per favorire un vero rispetto delle diversità culturali ed una disponibilità all'adattamento ad abitudini e modi diversi dai propri. Si cerca di ridurre al minimo i danni dell'impatto socioculturale ed ambientale prodotto dai flussi turistici e di rispettare ed incoraggiare il diritto delle comunità locali a decidere sul turismo nel proprio territorio, e con queste stabilire rapporti continuativi di cooperazione solidale.

Il turismo responsabile prevalentemente viene considerato una buona pratica che spesso si identifica con un viaggio eticamente sostenibile, vissuto come un'esperienza a migliaia di chilometri da casa, a contatto diretto con realtà naturali, sociali e culturali diversissime dalla propria. Il salto culturale da far maturare è quello di intendere il turismo responsabile come un atteggiamento mentale che tutti dovrebbero far proprio, connotato dalla capacità di adottare un approccio attento e rispettoso anche attraverso le semplici visite presso località montane e marine delle località scelte. Bisogna escludere le facili interpretazioni che rischiano di attribuire al turismo responsabile l'esaltazione di prodotti turistici esotici e tendenzialmente lontani (e per queste ragioni completamente diversi dalla realtà di tutti i giorni); ma

proporre un modello di visita di luoghi, nuovi o conosciuti, usufruibile da un *target* molto più ampio e per qualsiasi tipologia di viaggio (Colombo, 2005).

Una nuova impostazione culturale per interpretare il turismo in maniera completamente diversa dal passato deve anche dare un significato estremamente alto al territorio da considerare come un bene prezioso identificativo di una società e della sua cultura e, in un'ottica della sostenibilità, l'ambiente nel quale la popolazione vive; ovvero il luogo fisico dove vivono gli uomini (ma anche tutti gli esseri viventi), non in maniera passiva; non il semplice fornitore di ricchezze naturali e contenitore di rifiuti, ma un contesto che fa sistema perché consente agli uomini e alle loro attività di essere parte integrante (Conti, Dematteis, Lanza, Nano, 2006). Un sistema in grado di agevolare relazioni tra esseri umani, altri esseri viventi e mondo inorganico ed in continua evoluzione, le cui risorse sono sempre più sottoposte ad un grave sfruttamento, determinando per questa via un'alterazione dell'ecosistema, e che conseguentemente necessita di salvaguardare le risorse ambientali e diminuire i consumi, aprendo nei fatti la strada al tema della sostenibilità.

Il territorio deve essere protagonista delle scelte economiche e politiche del proprio contesto per prevenire le conseguenze sull'ambiente, assicurando la soddisfazione dei bisogni estesa a tutti gli abitanti di quella determinata realtà, senza trascurare i più poveri, stimolando la responsabilità verso le generazioni future (alle quali bisogna poter consegnare uno stock di riserve adeguato e un ambiente senza gravi squilibri).

La qualità dell'ambiente e della vita, che comprenda le condizioni sanitarie, culturali e sociali della popolazione, è possibile se il modello di sviluppo scelto non tiene conto soltanto del reddito economico e della quantità di beni prodotti (Conti, Dematteis, Lanza, Nano, 2006).

Il modello di sviluppo deve essere in grado di attivare forme di collaborazione e cooperazione tra diversi attori per valorizzare

gli sforzi compiuti da ognuno, integrando i parziali obiettivi di miglioramento della qualità ambientale, secondo la logica delle politiche pubbliche (nel nostro caso della sostenibilità) che prevedono due principi fondamentali: il concetto di integrazione ed il principio di co-responsabilizzazione. Il primo principio richiede una gestione integrata per evitare che gli impatti generati in uno specifico ambito si trasferiscano in un altro. Il secondo principio, quello della co-responsabilizzazione, presuppone politiche ambientali dirette a tutti gli attori che ne diventano protagonisti solo se viene valorizzato il ruolo di ognuno come partner nella loro attuazione.

Il tema della sostenibilità, inteso come capacità di prosperare, unisce economisti dell'ambiente ed economisti della cultura se considerato in un'ottica di sviluppo sostenibile. Si discute molto del termine sviluppo sostenibile, interpretato come un ossimoro, ma capace di spiegare un concetto coerente e progressista che identifica un obiettivo-limite programmato, cioè un processo guidato che prevede una gestione globale delle risorse per assicurare la redditività, consentendo la salvaguardia del capitale naturale e culturale. Dunque, un concetto molto ampio e in grado di coinvolgere diversi ambiti d'indagine, tra cui l'ambiente, l'economia, la demografia, la società, la geografia e la cultura.

Relativamente alla sostenibilità culturale si chiede che lo sviluppo non avvenga lungo un'unica direttrice, ma deve essere commisurato alle necessità e ai mezzi delle singole culture, delle quali vanno preservate le peculiarità locali, serbatoi di «diversità» e insieme luoghi di identità collettiva che vengono visti sempre più come risorse e valori da conservare (Segre e Dansero, 1997). Ogni territorio è in grado di svilupparsi se valorizza le proprie risorse e le proprie condizioni potenziali, ovvero tutte quelle caratteristiche che nel corso del tempo si sono sedimentate e legate stabilmente al proprio territorio. Questo processo è definito *milieu* territoriale locale e costituisce una «presa» o una «leva» per il suo sviluppo (Conti, Dematteis, Lanza, Nano, 2006).

Bibliografia

- AA.VV. (1996), *Progettiamo il futuro*, di Educazione Ambientale, supplemento a *Legambiente notizie*, n. 8, anno VII, 15 ottobre 1996.
- Amari M. (2012), *Manifesto per la sostenibilità culturale*, Franco Angeli.
- Angelini A. (2004), *La società dell'ambiente*, Armando Editore.
- Argyris C., Schoen D.A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison- Wesley, Reading, Mass.
- Arosio F., Cecchini P. (a cura di) (2003), *Italia patrimonio culturale dell'umanità*, ISTAT, Servizio Popolazione, Istruzione e Cultura, Roma.
- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra. Come cambia l'organizzazione sociale*, Il Mulino.
- Baloglu S., Mangalolu M. (2001), *Tourism Destination Images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as Perceived by US-Based Tour Operators and Travel Agents*, in *Tourism Management*, n. 22(1).
- Battilani P. (2009), *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Il Mulino.
- Bauman Z. (2003), *Intervista sull'identità*, a cura di B. Vecchi, Laterza.
- Beard J., Ragheb M.G. (1983), *Measuring Leisure Motivation*, in *Journal of Leisure Research*, n. 15(3).
- Berruti A., Delvecchio E. (2009), *Turismo: povertà, sviluppo e turismo responsabile*, Effatà.
- Bobbio L. (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Analisi e strumenti per l'innovazione, I Manuali, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Bologna G. (2008), *Manuale della sostenibilità. Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*, Edizioni Ambiente.
- Bonfanti P., Frabboni F., Guerra L., Sorlini C. (1993), *Manuale di Educazione Ambientale*, Laterza.
- Borelli G. (2009), *Dieci anni di pianificazione strategica in Italia*, Franco Angeli, Area Riviste PDF Articolo 37688.
- Bosello P. (2007), *Pedagogia dell'ambiente. Educazione all'incontro e percorsi di sostenibilità*, Editrice La Scuola.

BIBLIOGRAFIA

- Bottazzi G. (2009), *Sociologia dello sviluppo*, Laterza.
- Boulstridge E., Carrigan M. (2000), *Do Consumers Really Care About Corporate Responsibility? Highlighting the Attitude-Behaviour Gap*, in *Journal of Communication Management*, n. 4(4).
- Bowles S., Gintis H. (1982), *L'istruzione nel capitalismo maturo*, Zanichelli.
- Braga A. (1991), *Report finale Scuola di Specializzazione in Scienze Organizzative «S3» Roma dal titolo: Le politiche pubbliche per gli anziani*.
- Braga A. (2009), *Democrazia e diritti nella formazione dei quadri sindacali*, in *QRS*, n. 2, 2009.
- Braga A. (2011), *La formazione sindacale in un'organizzazione socio-politica: il caso della CGIL*, in *Sindacalismo*, n. 15. *La formazione nel mondo del lavoro*, Rubbettino Editore.
- Braga A. (2012), *Sussidiarietà e politiche ambientali in Europa*, in A. Ciccarelli, P. Gargiulo (a cura di), *La dimensione sociale dell'Unione Europea alla prova della crisi globale*, Franco Angeli.
- Braga A. (2014), *Un percorso di apprendimento per i sindacalisti del pubblico impiego: la nuova riforma della Pubblica Amministrazione e centralità del lavoro pubblico e privato*, Ediesse.
- Bresso M. (1995), *Per un'economia ecologica*, La Nuova Italia Scientifica.
- Bulsei G.L. (2005), *Ambiente e politiche pubbliche*, Carocci.
- Camelli M. (2008), *Aedon: Rivista di arti e diritto on line*, n. 2, Il Mulino.
- Capano G. e Giuliani M. (1996), *Dizionario di politiche pubbliche*, La Nuova Italia Scientifica.
- Castells M. (1982), *La ville, la démocratie, le socialisme*, Contradictions, Bruxelles.
- Centro Studi Tormargana (2003), *Libro bianco del turismo. Una nuova visione del turismo italiano: piano strategico 2003-2007*, Franco Angeli.
- Cevoli M., Falasca C., Ferrone L. (a cura di) (2004), *Ambiente e crescita: la negoziazione dello sviluppo sostenibile*, Ediesse.
- Clarke H.R., Ng Y.K. (1993), *Tourism, Economic Welfare and Efficient Planning*, in *Annals of Tourism Research*, n. 20(4).
- Clark D.A. (2002), *Development Ethics: a Research Agenda*, in *International Journal of Social Economics*, n. 29(11).
- Cogliati Dezza V. (1993), *Un mondo tutto attaccato. Guida all'educazione ambientale*, Franco Angeli.
- Colombo L. (2005), *Il Turismo Responsabile*, Xenia Edizioni.
- Conti S., Dematteis G., Lanza A., Nano F. (2006), *Geografia dell'economia mondiale*, UTET Università, Novara.
- Corò G., Gurisatti P. (2003), *Reti Locali per l'innovazione*, Dipartimento Scienze Economiche, Università Ca' Foscari di Venezia, Report.
- Costanza R. (1991), *Ecological economics. The science and management of sustainability*, Columbia University Press, New York.

BIBLIOGRAFIA

- Cotturri G. (2001), *Potere sussidiario: sussidiarietà e federalismo in Europa e in Italia*, Carocci.
- Cotturri G. (2007), *Cultura e soggetti della sussidiarietà*, in *Labus Papers*, Paper n. 2.
- Crescio G., Venza G. (2013), *L'action research nei contesti organizzativi. Orientamenti ed Esperienze*, Franco Angeli.
- Crozier M., Friedberg E. [1977] (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas Kompass.
- Crutzen P. (2005), *Benvenuti nell'Antropocene!*, a cura di A. Parlangeli, Mondadori.
- Daly H. (2008), *A Steady State Economy*, ricerca presentata all'UK Sustainable Development Commission, April 24.
- D'Amore L.J. (1992), *Promoting Sustainable Tourism: the Canadian Approach*, in *Tourism Management*, n. 13(3).
- D'Amore L.J. (1993), *A Code of Ethics and Guidelines for Socially and Environmentally Responsible Tourism*, in *Journal of Travel Research*, n. 31(3).
- deBotton A. (2002), *The Art of Travel*, Penguin, London and New York.
- deBotton A. (2005), *Don't Ask Where, Ask Why*, in *The Observer*, 2 January, Escape.
- De Leonardis O., Vitale T. (2001), *Forme organizzative del terzo settore e qualità sociale*, in M. La Rosa (a cura di), *Le organizzazioni nel nuovo Welfare: l'approccio sociologico*, Maggioli.
- De Salvo P. (2003), *Il processo di formazione della politica turistica*, Franco Angeli.
- De Sanctis F.M. (1975), *Educazione in età adulta*, La Nuova Italia.
- Dewey J. (1974), *Democrazia ed educazione*, La Nuova Italia, Firenze.
- Di Plinio G., Fimiani P. (2002), *Principi di diritto ambientale*, Giuffrè.
- Donolo C. (a cura di) (2006), *Il futuro delle politiche pubbliche*, Mondadori.
- Drover G., Kerans P. (1993), *New Approaches to Welfare Theory*, Edward Elgar, Adelshot, UK.
- Drucker P. (2002), *Una società funzionante*, New Brunswick, New Jersey and London, Transaction Publishers.
- Dubar C. (1998), *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, Edition Armand Colin, Paris.
- Elias N. (1974), *Verso una teoria delle comunità*, Dublin, UCD Press, 2000 [Collected Works, vol. 6].
- Erikson E. (1978), *L'adulto. Una prospettiva interculturale*, Adulthood.
- Evans N.G., Stabler M.J. (1995), *A Future for the Package Tour Operator in the 21th Century?*, in *Tour Economics*, n. 1(3).
- Falasca C. (2014), *L'ambiente e l'informazione*, Feltrinelli ebook.
- Fennell D.A. (2000), *Tourism and Applied Ethics*, in *Tourism Recreation Research*, n. 25(1).
- Fennell D.A., Przeclawski K. (2003), *Generating Goodwill in Tourism through Ethical Stakeholder Interactions*, in S. Singh, D.J. Timothy, R.K. Dowling (eds.), *Tourism in Destination Communities*, CAB International, Wellingford, UK.

BIBLIOGRAFIA

- Ferrante M., Zan S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, Carocci.
- Festa R. (2003), *Minacce e promesse. Logica e metodologia della deterrenza*, in G. Manganaro Favaretto (a cura di), *La guerra una riflessione interdisciplinare*, Edizioni Università di Trieste.
- Francken D.A., van Raaij W.F. (1979), *Longitudinal Study of Vacationers' Information Acquisition Behavior*, in *Papers on Economic Psychology*, n. 2, Erasmus University, Rotterdam.
- Franzini M. (2007), *Mercato e politiche per l'ambiente*, Carocci.
- Fusco Girard L., Nijkamp P. (1997), *Le valutazioni per lo sviluppo sostenibile delle città*, Franco Angeli.
- Gagliardi P. (1986), *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI.
- Gagliardi P. (1986), *La costruzione dell'identità organizzativa*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 96, luglio-agosto.
- Gagné R.M., Briggs L.J. (1990), *Fondamenti di progettazione didattica*, SEI.
- Garrone R. (2007), *Il turismo responsabile. Nuovi paradigmi per viaggiare nel terzo mondo*, Associazione Ram.
- Gelpi E. (2000), *Il lavoro: utopia al quotidiano*, CLUEB.
- Gembillo G., Anselmo A., Giordano G. (2008), *Complessità e formazione*, ENEA e SICENEA.
- Ghiaroni R. (2007), *Il dirigente e il Piano dell'offerta formativa*, in *La dirigenza della scuola in Italia*, TREELLE, Le ricerche n. X-07.
- Gilbert D., Abdullah J. (2002), *A Study of the Impact of the Expectation of a Holiday of an Individual's Sense of Well-Being*, in *Journal of Vacation Marketing*, n. 8(4).
- Ginsborg P. (1998), *L'Italia del tempo presente*, Einaudi.
- Gintis H. (1972), *Critique de l'illichisme*, in *Le temps modernes*, nn. 314-15, settembre-octobre.
- Giuliani M. (1996), *Politiche pubbliche*, in M. Giuliani, G. Capano, *Dizionario delle Politiche Pubbliche*, NIS.
- Gowdy J. (2005), *Toward a New Welfare Economics for Sustainability*, in *Ecological Economics*, n. 53, 2005.
- Frangialli F. (2000), *Un Code mondial pour le tourisme*, in *Espaces*, n. 171, maggio.
- Grasso M. (2001), *Analisi economica e ambiente*, Franco Angeli.
- Griffin J. (1986), *Well-Being: its Meaning, Measurement and Moral Importance*, Clarendon Press, Oxford, UK.
- Hahnel R., Albert M. (1990), *Quiet Revolution in Welfare Economics*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Hall D., Brown F. (1996), *Towards a Welfare Focus for Tourism*, in *Progress in Tourism and Hospitality Research*, n. 2(1).
- Hall D., Brown F. (2006), *Tourism and Welfare – Ethics, Responsibility and Sustained Well-being*, CAB International, Wallingford, UK.

BIBLIOGRAFIA

- Haywood K. (1990), *Revising and Implementing the Marketing Concept as It Applies to Tourism*, in *Tourism Management*, n. 11(3).
- Héritrier F. (1979), *Maschile/Femminile*, in *Enciclopedia*, VIII – Labirinto Memoria.
- Hudson S., Snaith T., Miller G.A., Hudson P. (2001), *Distribution Channels in the Travel Industry: Using Mystery Shoppers to Understand the Influence of Travel Agency Recommendations*, in *Journal of Travel Research*, n. 40(2).
- Iacomelli A. (2003), *Le politiche ambientali dell'Unione Europea e le negoziazioni internazionali per lo sviluppo sostenibile*, Centro Interuniversitario di Ricerca Per lo Sviluppo Sostenibile, Università «La Sapienza» di Roma, Report.
- Jafari J. (1987), *Tourism Models: the Sociocultural Aspects*, in *Tourism Management*, n. 8(2).
- James W. [1892] (2003), *Discorsi agli insegnanti e agli studenti sulla psicologia e su alcuni ideali di vita*, Armando.
- Kaldor M. (2004), *L'altra potenza. La società civile globale: la risposta al terrore*, Università Bocconi Editore.
- Klenosky D.B., Gitelson R.E. (1998), *Travel Agents' Destination Recommendations*, in *Annals of Tourism Research*, n. 25(3).
- La Spina A. (2011), *Analisi e valutazione delle politiche pubbliche* (con E. Espa), Il Mulino.
- Lanzara G.F. (1993), *Capacità negative. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino.
- Lawton G., Page S. (1997), *Evaluating Travel Agent's Provision of Health Advice to Travellers*, in *Tourism Management*, n. 18(2).
- Lazzara S. (2001), *Conoscenza condivisa*, Manifestolibri.
- Lepp A., Gibson H. (2003), *Tourist Roles, Perceived Risk and International Tourism*, in *Annals of Tourism Research*, n. 30(3).
- Limone G. (2005), *La persona come nuovo alfabeto di senso nel villaggio dei diversi*, in AA.VV., *Diversità e rapporti fra culture. Per un approccio interdisciplinare*, a cura di S. Sorrentino, Atti del Convegno, San Leucio (Ce), 8-10 maggio 2003, Aracne.
- Loundsbury J.W., Franz C.P. (1990), *Vacation Discrepancy: a Leisure Motivation Approach*, in *Psychological Reports*, n. 66(2).
- Lowi T. (1963), *American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory*.
- Luongo E. (2011), *Green Job. Lavorare nella green economy*, Hoepli.
- Mager R.F. (1989), *Gli obiettivi didattici*, Giunti & Lisicani.
- Malavasi P. (a cura di) (2007), *L'impresa della sostenibilità, tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero.
- Mandato F. (2008), *John Dewey e Jean Piaget. Il valore dell'esperienza: conoscenza, metodi, azione collettiva*, Edizioni Conoscenza.
- Mansfeld Y. (1992), *From Motivation to Actual Travel*, in *Annals of Tourism Research*, n. 19(3).

BIBLIOGRAFIA

- Marchesi G., Tagle L., Befani B. (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*, Materiali UVAL, Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici.
- Martin W., Mason S. (1987), *Social Trends and Tourism Futures*, in *Tourism Management*, n. 8(2).
- McEwan J. (1987), *UK Travel Agencies – Future Marketing Strategies*, in *Tourism Management*, n. 8(2).
- McIntosh R.W., Goeldner C.R. (1990), *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, 6th edn. John Wiley & Sons, New York.
- McKercher B., Packer T., Yau M., Lam P. (2003), *Travel Agents: Facilitators or Inhibitors of Travel for People with Disabilities?*, in *Tourism Management*, n. 24(4).
- Mead G. (1996), *La voce della coscienza*, Jaca Book.
- Meghnagi S. (1992), *Conoscenza e Competenza*, Loescher.
- Meghnagi S. (2012), *Il sapere che serve*, Donzelli.
- Mény Y., Thoenig J. C. (1991), *Le politiche pubbliche*, Il Mulino.
- Michels R. (1911), *Zur Soziologie des Parteiwesens*, in *Der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*, Werner Klinkhardt, Leipzig. Edizione italiana: *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna: studi sulle tendenze oligarchiche degli aggregati politici*, Unione Tipografico-Editrice torinese, 1912.
- Middleton V. (1994), *Marketing Travel and Tourism*, 2nd edn. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- Monasta A. (2000), *Prime riflessioni sulla formazione dei dirigenti scolastici*, in *Rivista dell'Istruzione*, n. 3.
- Monasta A. (2002), *Organizzazione del sapere, discipline e competenze*, Carocci.
- Monni P. (2010), *L'arcipelago della vergogna, turismo sessuale e pedofilia*, Edizioni Universitarie Romane.
- Morin E. (2008), *Morin e il nuovo soggetto come uomo intero*, in G. Gembillo, A. Anselmo, G. Giordano (a cura di), *Complessità e formazione* [capitolo quarto], ENEA.
- Nolan S.D. (1976), *Tourists' Use and Evaluation of Travel Information Sources: Summary and Conclusions*, in *Journal of Travel Research*, n. 14(1).
- Oliverio Ferraris A. (2002), *La ricerca dell'identità*, Giunti Editore.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino.
- Pearce D.W. (1988), *Energia per un mondo sostenibile*, in R.K. Turner (ed.).
- Pearce D.W., Atkinson G.D. (1993), *Capital theory and the measurement of sustainable development: on indicator of «weak» sustainability*, Elsevier.
- Pearce D.W., Turner R.K., Bateman I. (1996), *Economia ambientale*, Il Mulino.

BIBLIOGRAFIA

- Pellegrini F., Soda G. (2004), *Il sentiero nel bosco. Pianificazione e sviluppo locale in contesti deboli*, Rubbettino.
- Perulli P. (2006), *Politiche strategiche*, in C. Donolo (a cura di), *Il futuro delle politiche pubbliche*, Mondadori.
- Pettinao D., Di Guardo M.C., Cabiddu F. (2012), *I processi decisionali nelle organizzazioni*, Maggioli.
- Plog S.C. (1974), *Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity*, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n. 14(3).
- Plog S.C. (1990), *A Carpenter's Tool: an Answer to Stephen L.J. Smith's Review of Psychocentrism/Allocentrism*, in *Journal of Travel Research*, n. 28(4).
- Profili S. (2004), *Il knowledge management. Approcci teorici e strumenti gestionali*, Franco Angeli.
- Quaglino G. P. (1999), *Fare formazione*, Il Mulino.
- Regonini G. (2001), *Capire le politiche pubbliche*, Il Mulino.
- Richards G. (1999), *Vacations and the Quality of Life: Patterns and Structures*, in *Journal of Business Research*, n. 44.
- Richardson J. (1996), *Marketing Australian Travel and Tourism*, Hospitality Press, Melbourne, Australia.
- Richter L.K., Richter W.L. (1999), *Ethics Challenges: Health, Safety and Accessibility in International Travel and Tourism*, in *Public Personnel Management*, n. 28(4).
- Ritchie B. (1992), *New Realities, New Horizons – Leisure, Tourism and Society in the Third Millennium*, in *The Annual Review of Travel, American Express*, New York.
- Rota R. (2007), Relazione presentata al Convegno *Il governo del territorio e dell'ambiente dell'uomo*, il 22 giugno 2007, Centro Congressi di Villa Mondragone dell'Università degli Studi di Roma «Tor Vergata».
- Ryan C., Robertson E., Page S. (1996), *New Zealand Students: Risk Behaviours While on Holiday*, in *Tourism Management*, n. 16(1).
- Ryan C., Robertson E. (1997), *The New Zealand Student-Tourist and the Risk Behaviours*, in S. Clift, P. Grabowski (eds.), *Tourism and Health: Risks, Research and Responses*, Mansell, London.
- Salone C. (1999), *Il territorio negoziato. Strategie, coalizioni e «patti» nelle nuove politiche territoriali*, Alinea Editrice.
- Sartori G. (2004), *La terra scoppia. Sovrappopolazione e sviluppo*, Rizzoli.
- Scheer H. (2004), *Il solare e l'economia globale. Energia rinnovabile per un futuro sostenibile*, Edizioni Ambienta.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Schein E.H. (1986), *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI.

BIBLIOGRAFIA

- Sciolla L. (1983), *Il concetto di identità in Sociologia*, in *Complessità sociale e identità*, Franco Angeli.
- Sciolla L. (2005), *La sfida dei valori*, Il Mulino.
- Sciolla L. (2007), *Dimenticare l'identità o le concezioni riduzioniste dell'identità? Note sulle oscillazioni di un concetto*, in *La società degli individui*, n. 29.
- Scolozzi R., Cataldi M., Morri E., Santolini R., Zaccarelli N. (2010), *Il valore economico dei servizi ecosistemici in Italia dal 1990 al 2000: indicazioni per strategie di sostenibilità e vulnerabilità*, Valutazione ambientale, Edicom edizioni.
- Sefton J.M., Burton T.L. (1987), *The Measurement of Leisure Motivations and Satisfaction: a Replication and an Extension*, Documento presentato al Quinto Congresso Canadese sulla Ricerca del Tempo Libero, Dalhousie University, Halifax, Canada.
- Segre A., Dansero E. (1997), *Politiche per l'ambiente*, UTET.
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency.
- Servizio Pari Opportunità (2002), *Donne e sviluppo sostenibile: la questione del genere*, Provincia Autonoma di Trento.
- Simmel G. (1903), *La metropoli e la vita dello spirito (Die Großstädte und das Geistesleben)*, Petermann, Dresden.
- Smith M., Duffy R. (2003), *The Ethics of Tourism Development*, Routledge, London and New York.
- Sterling S. (2001), *Sustainable Education. Revisioning Learning and change*, Green Books, Darlington.
- Strati A. (1995), *L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni*, in *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 1.
- Susi F. (1989), *La domanda assente*, NIS.
- Susi F. (1994), *La formazione nell'organizzazione*, Anicia.
- Susi F., Fiorucci M. (a cura di) (2006), *L'analisi dei fabbisogni di formazione della popolazione adulta nei municipi I e IX*, Università degli Studi di Roma Tre, Facoltà di Scienze della Formazione.
- Swarbrooke J. (2003), in J. Swarbrooke, M. Smith, L. Onderwater (eds.), *Quality of life*, ATLAS Reflections 2003, ATLAS, Arnhem.
- Tagliaferro C. (2006), *La politica ambientale europea, i principi e gli strumenti*, wpage.unina.it.
- Tessa G., Gisotti M. (2012), *Guida ai green jobs. Come l'ambiente sta cambiando il mondo del lavoro*, Edizioni Ambiente.
- Tiezzi E., Marchettini N. (1999), *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i gusti del pensiero unico*, Donzelli Editore.
- Tonini N. (2010), *Etica e turismo: la sfida possibile*, San Paolo Edizioni.
- Urry J. (1995), *Consuming Places*, Routledge, London and New York.
- Varisco B.M. (2005), *Portfolio. Valutare gli apprendimenti e le competenze*, Carocci.
- Viteritti A. (a cura di) (2005), *Identità e competenze. Soggettività e professionalità nella vita sociale contemporanea*, Guerini e Associati.

BIBLIOGRAFIA

- Vittadini G. (a cura di) (2012), *Manuale del sistema di valutazione delle performance degli ospedali lombardi*, Aracne.
- Volpe G. (2013), *Manuale di diritto dei beni culturali*, Cedam.
- Vygotskij L. [1934] (2002), *Pensiero e linguaggio*, Giunti.
- Zan S. (1998), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino.

PARTE SECONDA

Il turismo e la sostenibilità: ipotesi di sviluppo

di Lucia Scarnecchia

Lucia Scarnecchia è dottore di ricerca. È cultrice della materia e collabora alla cattedra di Turismo sostenibile e progettazione del tempo libero nella Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Teramo. Ha partecipato a ricerche nazionali sul tempo libero.

4.

Turismi al bivio: improvvisazione o strategie programmatiche?

4.1. Il turismo nell'ottica della sostenibilità

La natura complessa del fenomeno del turismo rende estremamente difficoltoso il compito di analizzare e disporre di dati affidabili circa il suo potenziale in termini di economia e, soprattutto, di occupazione. La lettura integrata di variabili relative a domini diversi, (economico, sociale, demografico, ambientale), ma comunque riferibili ad un medesimo fenomeno, è, infatti, minacciata continuamente dal rischio dell'incoerenza e della disomogeneità. Qualsiasi analisi del settore si trova a dover fare i conti con le criticità peculiari del turismo: la stagionalità della domanda, la frammentazione del tessuto produttivo, il ritardo tecnologico, e talvolta culturale, degli operatori, l'inadeguatezza dell'organizzazione formativa, l'insensibilità della politica; tutti elementi, questi, che, soprattutto in Italia, evidenziano le ragioni di uno sviluppo del turismo inferiore alla sua reale potenzialità.

Negli ultimi trent'anni, l'importanza assegnata al ruolo del turismo, nel contesto sociale ed economico nazionale, è andata progressivamente aumentando proporzionalmente alla crescita di consapevolezza, da parte dei decisori politici, circa la reale incidenza dell'intero settore sull'andamento economico del paese.

La scarsa attenzione che, in passato, è stata attribuita al turismo non ha permesso di individuarne e delimitarne l'oggetto di disciplina normativa e, dunque, di giungere ad una tempestiva

ed efficace regolamentazione del comparto. A lungo considerato una materia di scarsa rilevanza giuridica, solo negli ultimi decenni la considerazione dell'alto rilievo economico e sociale del fenomeno ha permesso i primi tentativi di identificazione dell'ambito concettuale della materia; tentativi che, il più delle volte, hanno costituito elementi di confusione e frammentazione piuttosto che reali strumenti utili ad un'organizzazione fruttuosa del settore.

Il turismo in Italia, nonostante il dibattito circa la possibilità o meno di annoverarlo tra i settori industriali del paese¹, contribuisce al prodotto interno lordo per oltre 130 miliardi di euro (circa il 9% del PIL nazionale), con un tasso occupazionale che si aggira attorno a 2,2 milioni di addetti (con una proporzione di un lavoratore su dieci)²; l'incidenza del settore sull'indice del prodotto interno lordo, tuttavia, è nell'ultimo decennio in progressiva diminuzione e mantiene un orientamento di decrescita anche nelle previsioni per i prossimi 5-6 anni, se non si implementano interventi strategici e strutturali che possano seriamente rilanciare la destinazione Italia sul mercato turistico internazionale.

Un dato che più degli altri può rappresentare, anche simboli-

¹ Per definizione, «industria» è tutto ciò che svolge attività di produzione di beni di interesse economico con criterio massivo (rispetto al quale si distingue dall'artigianato) attraverso la trasformazione di materie prime in semilavorati o prodotti finiti. Tale definizione, tuttavia, appare ormai anacronistica rispetto ai fenomeni globalizzanti che hanno caratterizzato la società negli ultimi decenni e che sono alla base di profondi mutamenti nelle modalità di produzione: si è assistito, infatti, ad una sorta di «dematerializzazione» dell'economia provocata dal graduale spostamento dell'interesse dalla produzione di beni materiali all'erogazione di servizi.

² Fonte: *Turismo Italia 2020, Leadership, Lavoro, Sud - Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, a cura del Gruppo di lavoro del ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, Roma, 18 gennaio 2013. Appare opportuno precisare che tale documento costituisce esclusivamente una prima stesura della proposta di interventi da realizzare e che, al momento dell'elaborazione del presente lavoro, si è in attesa della sua versione definitiva.

camente, la natura strategica della crisi di questo settore nel nostro paese è quello che riguarda la caduta subita dalle città d'arte, un vero e proprio crollo del 7%, proprio là dove dovremmo esaltare la ricchezza del nostro patrimonio culturale. E negli ultimi venti anni, mentre molti paesi capivano che, entrando nella «società della conoscenza» (Rullani, 2008), stavano intraprendendo una corsa del tutto nuova, il nostro paese assisteva inerte al ventennio che ha cambiato il pianeta senza rendersi minimamente conto che il suo modello di sviluppo era ormai obsoleto; un modello di sviluppo basato su produzione di beni a bassa tecnologia, a bassa creatività, a basso impatto sui mercati, a bassa «cultura». Si continuavano a tagliare fondi alle sovrintendenze, alla formazione, all'istruzione, sostenendo che «con la cultura non si mangia» e che, dunque, gli investimenti in cultura non fossero necessari. E mentre Bilbao diventava un polo d'attrazione internazionale o la Rhur abbandonava la sua anima nera di fuliggine per diventare «Capitale Europea della Cultura 2010», in Italia nobili vestigia pompeiane cadevano per trascuratezza e campanili storici per catastrofi naturali. Sono le città «visionarie» quelle che attirano ormai i turisti; visionarie nel senso che sono dotate di «*visionning*», della capacità, cioè, sia di immaginare il futuro a loro più adatto (*vision*) sia di pianificare per tempo e con le giuste risorse (finanziarie, tecnologiche, umane...) la strada migliore per arrivare a vivere quel futuro (*planning*) (Arpaia, Greco, 2013).

Considerando, tuttavia, la natura poliedrica e multifaccettata del fenomeno, il suo essere così facilmente soggetto a molteplici chiavi di lettura – a seconda dell'approccio disciplinare con il quale lo si analizza e, in molti casi, lo si quantifica –, viene da chiedersi se limitare il *focus* dell'attenzione su indici meramente economici possa rendere giustizia al suo reale potenziale. Il PIL, ad esempio, tiene davvero conto del reale valore che l'attività turistica può contribuire ad apportare in termini di coesione sociale, integrazione inter e intra culturale, conoscenza ed arricchimento dell'individuo? Esso riesce veramente a misurare o,

quantomeno, comprendere cosa possa significare, nel bene e nel male, per una collettività, l'incontro con l'«altro da sé»? Non è pensabile valutare progresso e benessere solo sulla base di variabili che hanno ad oggetto il rapporto costi/benefici di matrice monetaria; l'essenza di tale rapporto è, probabilmente, deducibile anche da variabili intangibili che sarebbe un errore non considerare quando ci si trova ad analizzare il fenomeno turistico.

Tali considerazioni potrebbero apparire, agli occhi dei più, come mere provocazioni e vi si potrebbe controbattere rivendicando la necessità di logiche di mercato che condizionano fortemente l'azione quotidiana individuale e collettiva. In realtà si tratta di argomentazioni da considerare nel momento in cui ci si trova a dover ipotizzare soluzioni valide per far uscire l'Italia del turismo dalla crisi.

Il ruolo di traino dell'economia nazionale è stato attribuito al turismo, nel nostro paese, sulla base di una sorta di tacito assioma che, non evolvendosi nel tempo, ha fatto sì che nella cultura turistica nazionale lo sviluppo del fenomeno fosse dato per scontato e che dovesse avvenire spontaneamente, in virtù dell'enorme patrimonio ad interesse turistico di cui è dotata la penisola. Ciò, di fatto, ha rallentato tutti quei processi necessari a mantenere posizioni vantaggiose sul mercato turistico globale (confronto con le destinazioni concorrenti, emergere di destinazioni del tutto nuove e/o di nuove modalità di fruizione turistica...) e, soprattutto, a regolamentare l'intero settore in maniera da poter diffondere un'immagine unitaria del Turismo Italia.

Non sorprende, dunque, la graduale perdita di competitività del prodotto turistico Italia, ormai percepito, a livello internazionale, come un «grande classico» che ha poco da dire: l'Italia del turismo, nel suo ciclo di vita di destinazione, ha superato la fase di maturità ed è già entrata nella fisiologica fase di declino.

Le criticità più rilevanti alla base di questo inesorabile processo di regressione dipendono, probabilmente, da alcuni elementi connotativi dell'offerta turistica del nostro paese:

- la mancanza di un'unitaria regolamentazione del settore che ha ostacolato la creazione di un'immagine omogenea del Sistema Turistico Italia;
- il tardivo ricorso alle *policies* di promozione e *marketing* territoriale: troppo a lungo si è dato per scontato che fosse possibile una permanenza duratura sul mercato, garantita solo dal patrimonio storico-artistico;
- l'offerta turistica percepita dai visitatori, soprattutto stranieri, si concentra ancora in maniera sostanziosa sulle città d'arte e solo episodicamente si integra con altre tipologie di offerta turistica, principalmente di «nicchia» (borghi, laghi...);
- nel panorama turistico nazionale, il Sud costituisce l'anello debole pur rappresentando, allo stesso tempo, la piattaforma potenziale ideale per il rilancio dell'intero settore.

A ben guardare, tali criticità sono la diretta conseguenza di una mancata lungimiranza da parte di un gran numero di attori riconducibili all'arena del turismo:

- organi di governo centrale che, troppo a lungo, hanno sottovalutato la portata del fenomeno turistico e, così facendo, hanno rallentato l'implementazione di politiche tempestive;
- enti locali che, nonostante la delega esclusiva della materia in capo alle singole Regioni, non si sono dimostrati all'altezza di fronteggiare la mancanza di coordinamento unitario tra le varie iniziative territoriali, favorendo il profilarsi di uno scenario di grande confusione in merito a norme, procedure e attuazione delle iniziative che, nella maggior parte dei casi, è avvenuta con velocità diversa da Regione a Regione;
- l'eccessivo numero di enti e strutture impegnate nella promozione del territorio, spesso in maniera disordinata e caotica, che ha fatto sì che le iniziative non si integrassero ma si sovrapponevano. In un momento critico come quello attuale, perseverare nel promuovere un modello turistico qualitativa-

mente non idoneo alla domanda del mercato rischia di peggiorare la percezione del nostro paese agli occhi del visitatore, indebolendo ulteriormente l'offerta;

- le strutture ricettive, da sempre poco inclini all'associazionismo ed alla costituzione di reti di impresa. Probabilmente la sfida non si gioca tanto sulla crescita dimensionale delle singole imprese; la modalità di un «turismo lento» (Calzati e de Salvo, 2012), che il turista straniero ha sempre apprezzato nel nostro paese, può tornare a risultare vincente a patto che le aziende si rendano partecipi di progetti partenariali più ampi (Caroli, 2001). In molti casi, all'espansione di un'attività può corrispondere una diminuzione del livello di qualità offerta, una minor cura del dettaglio, una minore attenzione alle esigenze dell'ospite. Un hotel di medio-piccola dimensione può garantirsi una più duratura permanenza sul mercato investendo in qualità (tecnica, relazionale, nei processi e di immagine) anche attraverso l'appartenenza ad una catena alberghiera che gli consentirebbe una maggiore visibilità sul mercato estero (Varra, 2005);
- gli organismi preposti all'istruzione e formazione di risorse umane che, troppo a lungo, hanno privilegiato figure professionali tradizionali di basso profilo a scapito di profili di *middle-management* in grado di apportare un adeguato livello di competenza progettuale all'intero settore.

Come si evince, è l'intero Sistema di Turismi ad essere andato in crisi. Crisi che si è tradotta immediatamente in perdita di posti di lavoro, essendo il turismo un settore non meccanizzato. L'occupazione nel settore è di tipo prevalentemente temporaneo e una buona parte dei posti di lavoro del comparto è a termine e non beneficia di alcuna agevolazione. Va considerato, inoltre, che l'occupazione stagionale privilegia i bassi profili a svantaggio della qualità che i turisti esigono e che adeguati meccanismi di qualificazione professionale potrebbero rappresentare anche la chiave per limitare il ricorso al lavoro sommerso in quanto ora, più che mai, il

turismo necessita di addetti con una cultura e una formazione specifiche che elevino il livello qualitativo dell'offerta laddove, al contrario, il lavoro nero è dequalificante e non porta alcun valore aggiunto al settore; puntare alla qualità, in questi termini, significa anche attivarsi per garantire una maggiore stabilità lavorativa.

In un paese come l'Italia, sempre in bilico nel tentativo di conciliare globale e locale, differenziazione e specificità, progresso e conservazione, diventa imperativo individuare politiche adeguate e condivise, attraverso processi decisionali che vedano coinvolti non solo gli *stakeholders*, portatori di interessi economici ma anche, soprattutto, gli individui, portatori di interessi sociali (De Salvo, 2003).

La nuova coscienza ambientalista, poi, ha aperto strade impensabili fino a qualche decennio fa, per una ricerca tutta nuova di elementi culturali ricchi di significato e di valori condivisi. In questa ottica, l'esperienza turistica non rappresenta una mera evasione ma l'occasione di crescita, di arricchimento culturale, in sintonia con l'ambiente naturale, le tradizioni locali e le comunità dei territori visitati (Nocifora, 2004; Colombo, 2005; Confalonieri, 2008).

*[...] L'uomo è portatore di una solenne responsabilità per la protezione ed il miglioramento dell'ambiente per le generazioni presenti e future [...] Le risorse naturali della Terra devono essere salvaguardate a beneficio delle generazioni presenti e future attraverso una programmazione ed una gestione appropriata e attenta [...] deve essere mantenuta e, ove possibile, ricostituita e migliorata la capacità della Terra di produrre risorse vitali rinnovabili [...]*³.

Lo sviluppo sostenibile, così come sancito dalla Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile di Lanzarote del 1995, deve basarsi sul concetto di «sostenibilità» economica, etica e sociale.

³ Dalla Conferenza ONU «Human Environment», Principio 3. Stoccolma, 1972.

Diventa, dunque, un processo che presuppone un sistema gestionale globale delle risorse e capace di tutelare il capitale naturale e culturale.

Del resto, il fallimento dell'attuale modello economico, imperniato sullo sfruttamento di risorse naturali e sulla scarsa attenzione agli impatti delle attività antropiche su ambiente, società e qualità della vita, sta velocemente indirizzando gli animi più sensibili del Pianeta verso una *green economy* che non deve essere considerata semplicemente come la parte «naturalistica» dell'economia e che si esaurisce essenzialmente nell'ambito dell'industria ambientale ma, al contrario, deve essere metabolizzata come un nuovo modello economico basato sull'uso sostenibile delle risorse (Berardi, 2007; Amari, 2012): capitale economico, capitale naturale, capitale culturale e capitale sociale.

Si tratta di mettere in campo strategie ambiziose, di medio-lungo periodo, che mettano al centro conoscenza ed innovazione, efficienza ambientale, occupazione ed inclusione sociale (Dall'Ara, 2006).

Sul fronte occupazionale, è difficile prevedere l'impatto che la diffusione di questo nuovo modello economico avrà in termini di posti di lavoro e di professioni. Certo è che la transizione in atto, sia essa dovuta a processi spontanei di innovazione o al forte impegno messo in campo da molti Stati, determinerà significativi cambiamenti nella domanda e nell'offerta di lavoro, in quasi tutti i settori e le attività produttive. Nuove professioni nasceranno, altre scompariranno, altre ancora subiranno trasformazioni in termini di competenze richieste e/o metodologia di lavoro. Qualunque sia l'impatto è opportuno prevedere e predisporre tutti gli strumenti utili per facilitare gli inevitabili e rilevanti processi di mobilità, riconversione e riqualificazione dei lavoratori interessati; l'eventuale affermarsi di nuove professioni, inoltre, richiederebbe la revisione e l'integrazione dei curricula formativi, la definizione di nuovi standard e l'introduzione di meccanismi

di riconoscimento e legittimazione sia delle qualifiche acquisite sia delle nuove figure professionali.

Obiettivo della *green economy* è, dunque, il raggiungimento della sostenibilità, tema strettamente connesso con quello della partecipazione del cittadino. Nessun soggetto politico nega la necessità di una società sostenibile. I disaccordi nascono quando ci si trova a dover definire le modalità attraverso le quali arrivare alla sostenibilità. È su questo punto che nascono i conflitti che quasi sempre portano a lungaggini che, il più delle volte, si traducono in immobilismo. Occorre un processo di «politica attiva» all'interno del quale la fase dell'implementazione non rappresenti la mera esecuzione ma un momento di partecipazione anche per attori precedentemente esclusi, alimentando così un processo di apprendimento tra istanze culturalmente, socialmente ed economicamente anche molto distanti tra loro (Donolo, 2012).

Il turismo, proprio perché estremamente mobile e diversificato, se considerato con visione sistemica, e non puramente di crescita turistica, può essere uno dei veicoli più idonei per lo sviluppo della sostenibilità. Occorre, tuttavia, una politica turistica differente, rispetto a quella sinora seguita, che non inciampi nel rischio di far divenire la sostenibilità solo uno slogan od un fenomeno di moda.

Dalla Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente (Stoccolma, 1972), fino a quella di «Rio+20» sullo Sviluppo Sostenibile (Rio de Janeiro, giugno 2012) molteplici sono gli enti internazionali, le associazioni e altre tipologie di soggetti che hanno introdotto concetti e raccomandazioni propri della sostenibilità e del turismo sostenibile. Nel 1989, l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha traslato il concetto di sostenibilità al turismo arrivando alla seguente definizione:

Lo sviluppo sostenibile del turismo va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e, allo stesso tempo, protegge e migliora le

opportunità per il futuro. Esso deve essere il principio guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici siano soddisfatti e contemporaneamente possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità e il sostegno al miglioramento della qualità della vita.

A questa definizione, nel 1995, si aggiungono alcuni principi sanciti in «Agenda 21 per l'industria del turismo: verso uno sviluppo sostenibile»⁴, i quali sottolineano non solo il ruolo centrale del turismo nel contribuire alla conservazione, alla protezione ed al ripristino degli ecosistemi della Terra, attraverso modelli sostenibili di produzione e consumo dei viaggi, ma anche la necessità di uno sviluppo turistico che riconosca e sostenga l'identità, la cultura e gli interessi delle popolazioni locali (Martelloni, 2007; Sciarelli, 2007).

Sulla scia di questi principi, le documentazioni aventi ad oggetto la sostenibilità del turismo si sono, nel tempo, moltiplicate; tuttavia, in ognuna di esse, sono riscontrabili tre dimensioni di azione:

- *dimensione ambientale*: il turismo sostenibile applica e promuove un uso ottimale delle risorse naturalistiche;
- *dimensione socio-culturale*: il turismo sostenibile rispetta lo stile di vita, l'eredità culturale e le tradizioni della comunità ospitante;
- *dimensione economica*: il turismo sostenibile deve garantire attività economiche durature che assicurino l'equa distribuzione dei benefici socio-economici, la creazione di nuovi posti di lavoro ed il sostegno a nuove iniziative, al fine di innalzare il livello di qualità della vita e ridurre il tasso di povertà nei paesi ospitanti.

⁴ Il documento è frutto dell'impegno congiunto dell'Organizzazione Mondiale per il Turismo, l'Earth Council e il World Tourism and Travel Council.

Partendo da tali considerazioni, è intuibile quanto il coinvolgimento debba essere «trasversale» ed interessi molteplici soggetti: i turisti che devono diventare sempre più «responsabili» nei loro comportamenti (Colombo, 2005); gli imprenditori del settore che dovranno sempre più prevedere, all'interno degli organigrammi aziendali, figure professionali specialistiche dello sviluppo sostenibile e considerare che esiste una responsabilità sociale d'impresa che impone di riflettere non solo sulla quantità di profitto da produrre ma anche sulle modalità della sua produzione (Confalonieri, 2008); le aziende fornitrici di prodotti e servizi per il turismo che dovranno allontanarsi dalle logiche di profitto tradizionali e puntare sulla qualità del prodotto offerto, promuovendo la responsabilità sociale delle imprese in termini di apprendimento, condizioni lavorative e sociali, rendicontazione e trasparenza (De Carlo e Caso, 2007); le aziende ricettive che possono contribuire ad una più rapida diffusione della cultura della sostenibilità, intervenendo sui materiali utilizzati, sulle fonti energetiche impiegate, sull'inserimento di lavoratori locali, sul rispetto delle condizioni di lavoro nonché sulla valorizzazione delle tradizioni del luogo (Ricotti, 2010); i *tour operator* che, in qualità di intermediari, svolgono un ruolo determinante nell'influenza che esercitano sia nei confronti dei fornitori e delle amministrazioni, sia nei confronti dei turisti; infine, tutta una vasta platea di soggetti (enti territoriali, associazioni, comunità locali) che possono incidere, a vario titolo, sulla pianificazione territoriale di una destinazione e, di conseguenza, sulla definizione di efficaci *policies* turistiche (Susio, Ceschin, Montanari, 2007; Bernardi, 2007).

La sfida è decisamente ambiziosa e richiede professionalità e competenze di altissimo livello per diffondere un preciso modello di sviluppo turistico all'interno del quale termini come responsabilità, etica, trasparenza, cooperazione e uguaglianza, da meri concetti teorici, possano trasformarsi in prassi operative.

4.2. *L'Italia del turismo nel contesto mondiale ed europeo*

4.2.1. *L'andamento dei flussi turistici nel mondo secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)*⁵

Il turismo si rivela un fenomeno, probabilmente l'unico, in grado di assorbire qualsiasi crisi e di mostrare ampie capacità di reazione di fronte a devastanti eventi mondiali.

Tra il 2001 e il 2003 le crisi internazionali causate dagli attentati dell'11 settembre, dalla diffusione epidemica della SARS e dall'esplosione della seconda guerra del Golfo avevano fatto temere un crollo del settore che, tuttavia, a partire dal 2004 aveva fatto registrare forti segnali di ripresa. Solo nel 2009, a seguito della crisi economica esplosa l'anno precedente, il settore ha registrato un pesante calo del 3,9% rispetto al 2008, subito dimenticato grazie alla crescita del 6,4% registrata nel 2010. In seguito, né l'evento sismico nell'area giapponese del 2011 né il conseguente disastro nucleare alla centrale di Fukushima hanno impedito al fenomeno turistico di tener testa agli eventi, non subendo le dannose conseguenze paventate a livello internazionale e registrando una crescita a livello mondiale che dura da tre anni.

In qualsiasi analisi riguardante i flussi turistici, dunque, non va mai sottovalutato il fatto che scostamenti di dati allarmanti riguardano, il più delle volte, i singoli territori teatro di difficoltà ma non i dati nel loro valore assoluto, poiché i flussi turistici si spostano a seconda dei contesti ma non variando il *trend* quanti-

⁵ I dati contenuti in questo e nei successivi paragrafi, se non altrimenti indicato in nota, fanno ampio riferimento alle informazioni e alle tavole diffuse dal *Rapporto sul Turismo 2012* a cura dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, in capo all'Ufficio per le Politiche del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in collaborazione con i suoi partner istituzionali: Banca d'Italia, ISTAT, Unioncamere-ISNART, Roma, luglio 2013.

tativo o la loro consistenza a livello globale. Ciò comporta che a fronte di aree che registrano periodi di crisi dell'attività turistica, ve ne sono altre che registrano crescite compensatorie; fenomeno, questo, che causa profondi mutamenti nell'orientamento dei flussi ed obbliga ad una continua ridefinizione della geografia delle destinazioni.

Il 2012, al di là di ogni più rosea aspettativa, è stato l'anno in cui gli arrivi di turisti registrati nel mondo sono giunti a superare quota 1 miliardo⁶, crescendo di circa il 4% rispetto all'anno precedente che aveva segnato una quota di poco superiore ai 990 milioni di arrivi internazionali, dato che, a sua volta, aveva fatto registrare un aumento di circa il 5% di arrivi rispetto al 2010⁷.

Per l'anno in corso non sono ancora disponibili i dati in valore assoluto, ma quelli provvisori riferibili agli arrivi internazionali nel mondo, nel periodo gennaio-agosto 2013, vedono un aumento del 5,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente⁸.

I dati provvisori rilevati dall'UNWTO, per il 2012, registrano una crescita maggiore degli arrivi da parte dei paesi ad economia emergente (4,3%) rispetto a quella registrata nei paesi ad economia avanzata (3,7%)⁹, dato che conferma la capacità, già

⁶ Fonte: *Rapporto sul Turismo 2012*, a cura dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, Roma, luglio 2013.

⁷ E. Becheri, G. Maggiore (a cura di), *Rapporto sul Turismo italiano 2011-2012* (XVIII edizione), Franco Angeli, Milano, 2013. Il Rapporto annuale è frutto delle ricerche condotte dall'Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie del CNR e della Mercury s.r.l., con la collaborazione di ENIT, ISTAT, Banca d'Italia, Ciset (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica) e ISNART con il patrocinio del ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport.

⁸ Fonte: Elaborazione della Redazione dell'Osservatorio Nazionale del Turismo su dati del *World Tourism Barometer*, ottobre 2013.

⁹ È opportuno specificare che l'UNWTO, nel riferirsi ai paesi ad economia avanzata e ad economia emergente, segue la classificazione proposta dal Fondo Monetario Internazionale nell'aprile 2012. Tale classificazione include tra i paesi ad economia avanzata: Stati Uniti, 17 paesi della zona euro (Austria,

presente da qualche anno, dei paesi riconducibili al gruppo delle economie emergenti a ridurre lo svantaggio nei confronti dei paesi ad economia avanzata.

La velocità di rimonta dimostrata dai paesi emergenti è maggiormente comprensibile se si considerano i seguenti dati: nel 1995 gli arrivi internazionali registrati nei paesi emergenti erano stati circa 193 milioni, con un'incidenza pari ad appena il 36,6% sul totale, contro i 334 milioni di arrivi internazionali registrati nei paesi ad economia avanzata. Nel 2012, a fronte dei 550 milioni (+64,7% tra il 1995 e il 2012) di arrivi internazionali registrati nelle aree avanzate, i paesi emergenti registrano 485 milioni di arrivi (con una crescita pari al 151,3% tra il 1995 e il 2012) attestando la propria quota di mercato al 46,9% del totale degli arrivi internazionali.

Il 2012 ha offerto il seguente quadro¹⁰: il maggior numero di arrivi internazionali si è concentrato nell'area Asia e Pacifico (22,6%); l'area europea ha denunciato un lieve calo rispetto al 2011 (-0,3%); sostanzialmente stabile è risultata la fetta di mer-

Belgio, Cipro, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Malta, Olanda, Portogallo, Repubblica Slovacca, Slovenia e Spagna), Giappone, Regno Unito, Canada, Australia, Repubblica Ceca, Danimarca, Hong Kong, Islanda, Israele, Corea, Nuova Zelanda, Norvegia, Singapore, Svezia, Svizzera, Taiwan (San Marino è omissso dall'elenco in quanto non possiede un valido sistema di raccolta dei dati). Il gruppo di paesi a economia emergente include tutti gli altri paesi non menzionati. L'analisi non considera affatto paesi come Anguilla, Cuba, Repubblica Democratica di Corea, Montserrat e Sudan del Sud (le economie dei quali non sono monitorate in quanto paesi non aderenti al FMI) e le Isole Marshall, la Federazione degli Stati della Micronesia, Palau e la Somalia, paesi omissi dalle analisi per mancanza di un valido sistema di raccolta dei dati). Tale precisazione appare necessaria dal momento che la classificazione è suscettibile di continue variazioni sulla base dei mutamenti economici che intervengono all'interno degli Stati (per la classificazione completa si rimanda al link <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01>).

¹⁰ Fonte: *Rapporto sul Turismo 2012*, a cura dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, Roma, luglio 2013.

cato delle Americhe; l'area africana ha registrato una debole crescita (+0,1%) ma occorre ricordare che nel corso del 2011, anno difficile a causa della Primavera Araba, la zona aveva registrato la perdita di 3 punti percentuali rispetto all'anno precedente; in continua discesa il bacino mediorientale che, a causa delle turbolenze socio-politiche che coinvolgono vari paesi dell'area, ha perso oltre un punto percentuale passando dal 6,1% di arrivi internazionali del 2010 al 5% registrato per il 2012.

All'interno dell'area Asia e Pacifico, la sub-regione del Sud-Est Asiatico ha rilevato un significativo incremento degli arrivi internazionali (+9,4% rispetto al 2011) grazie alla presenza sia di paesi che continuano ad accogliere annualmente oltre 20 milioni di visitatori (Malesia e Thailandia) sia di paesi che, pur registrando un totale di arrivi al di sotto dei 10 milioni, segnalano un *trend* in crescita già da alcuni anni (Indonesia, Vietnam, Filippine, Cambogia)¹¹.

In Asia Orientale, il Giappone, dopo aver subito violentemente le conseguenze della catastrofe naturale del 2011, è tornato a registrare più di 8 milioni di arrivi internazionali nel 2012 con un incremento del 34,6%.

Il continente americano è risultato sostanzialmente allineato con i valori medi mondiali registrati nel 2012. In crescita sono stati rilevati i paesi dell'America Centrale (+7,5%) con poco meno di 9 milioni di arrivi annuali; tale successo, tuttavia, non sembra condizionare il dato del continente in maniera significativa. I dati, in via di elaborazione da parte dell'UNWTO, in merito agli arrivi negli Stati Uniti farebbero pensare ad una notevole crescita rilevata dagli USA nel periodo gennaio-settembre 2012. Nel

¹¹ Con riferimento a questi paesi, tuttavia, va considerato che sono aree spesso teatro di calamità naturali (non ultimo il violento tifone che ha devastato le Filippine nel novembre di questo anno) e, ai fini di un loro consolidamento sul mercato mondiale, sarà importante monitorare gli impatti di tali eventi nei prossimi anni.

corso dell'anno il Messico ha registrato una flessione nel totale degli arrivi internazionali (-1,2%) compensata dal +1,8 rilevato dal Canada. In Sud America, il Brasile ha registrato un incremento del 4,5% rispetto al 2011 superando, con quasi 6 milioni di arrivi, l'Argentina (-1,9%). Una crescita significativa va, infine, evidenziata per il Cile che con 3,5 milioni di arrivi internazionali ha registrato un incremento del 13,3% rispetto all'anno precedente.

Le difficoltà di rilevazione e di comunicazione dei dati presenti in molti paesi dell'Africa non hanno permesso all'UNWTO di elaborare un dato sufficientemente attendibile circa gli arrivi internazionali registrati nell'area e, di conseguenza, l'Organizzazione ha diffuso un dato stimato in +6,4%, relativo al 2012.

Il Medio Oriente si rivela l'area maggiormente in crisi sulla scena turistica mondiale; le gravi turbolenze che flagellano i territori compresi in questa area impediscono la raccolta e la diffusione aggiornata dei dati. L'UNWTO non dispone dei dati aggiornati riferibili alla situazione della Siria; appare, comunque, utile segnalare che il paese, nel 2011, aveva subito un calo di oltre il 40% di arrivi internazionali (perdendo più di 3 milioni di visitatori rispetto al 2010) e considerare che la situazione potrebbe essere peggiorata. L'Arabia Saudita e il Libano hanno registrato nel 2012 un calo rispettivamente del 21,9% e del 17,5% mentre l'Egitto, dopo la significativa decrescita (-32,4%) subita nel 2011 a seguito della guerra civile, nel 2012 ha rivelato una ripresa degli arrivi internazionali pari a +17,9% con 11,2 milioni di arrivi.

Il movimento turistico mondiale in definitiva mostra un *trend* di continua ascesa ormai da trent'anni e le previsioni per i prossimi anni sono assolutamente ottimistiche. Il settore del turismo si è qualificato, a livello mondiale, come il comparto maggiormente produttivo unitamente ai settori tecnologici. In termini di entrate valutarie attivate dagli arrivi internazionali, il 2011 aveva visto il superamento della soglia di 1 miliardo di dollari, cifra

che, pur considerando le opportune cautele¹², ha continuato a crescere anche nel 2012 (1.075 miliardi di dollari), con una variazione percentuale tra i due anni pari a 4,1%. Un dato interessante è che le economie emergenti, a fronte di un incremento degli arrivi internazionali (+4,3%) maggiore di quello registrato nelle economie avanzate (+3,7%), abbiano rilevato un incremento delle entrate minore (+3,6%) di quello riferibile alle stesse economie (+4,3%).

Pur in considerazione delle oscillazioni del dollaro e del suo forte apprezzamento su molte altre valute – che complica la quantificazione dell’apporto economico del turismo sulle destinazioni – l’Europa si conferma al primo posto della classifica mondiale per entrate (poco più di 457 miliardi di dollari contro i circa 466 del 2011) detenendo oltre il 40% della totalità dei movimenti di denaro attivati dal turismo internazionale a livello mondiale. Le entrate nella regione delle Americhe, nel 2012, hanno registrato il più alto incremento percentuale (+6,8% rispetto al 2011) denotando un tasso di crescita superiore agli arrivi; ciò suggerisce che, nei paesi riconducibili a tale area, la spesa per ciascun viaggio è stata più alta nel 2012 rispetto all’anno precedente. Al contrario, regioni come Asia e Pacifico hanno registrato un incremento delle entrate inferiore a quello degli arrivi (+7% di arrivi a fronte di +5,8% di entrate); in ogni caso, l’apporto economico generato dal turismo internazionale sulla regione colloca l’area al secondo posto dopo l’Europa in termini di entrate.

In Africa, a fronte di una crescita degli arrivi del 6,4% osservata nel 2012, l’incremento delle entrate ha registrato un +5,2%.

¹² L’UNWTO suggerisce di considerare i dati in merito all’apporto economico con grande cautela dal momento che alla data di redazione del *World Tourism Barometer* (aprile 2013) molte destinazioni avevano fornito solo dati provvisori del 2012, obbligando l’Organizzazione ad elaborare i dati sulla base di valori stimati. Fonte: *Rapporto sul Turismo 2012*, a cura dell’Osservatorio Nazionale del Turismo, Roma, luglio 2013.

Scomponendo i dati su base sub-regionale, si osserva che sul fronte delle Americhe, l'America centrale è la sub-regione che ha registrato la crescita maggiore in termini di entrate generate da turismo internazionale con +8,9 rispetto al 2011; il Nord America ha registrato dati positivi per quanto riguarda sia gli USA (+10,7% rispetto all'anno precedente), sia il Messico (+7,2%), sia il Canada (+4,4%).

Per Asia Orientale (+7,4%), Sud-Est Asiatico (+6,4%) e Africa Sub-sahariana (+6,4%) sono stati registrati tassi di crescita superiori alla media mondiale (+4,1).

Una forte crescita delle entrate è stata registrata in molte delle destinazioni asiatiche come la Cina (comprese le regioni amministrative speciali di Hong Kong e Macao); più debole, ma egualmente rilevante la crescita delle entrate rilevata per Thailandia, India, Corea del Sud, Taiwan; il Giappone, grazie ad un incremento del +33% di entrate registrato nel 2012 risale ben 8 posizioni rispetto al 2011 e si attesta al 20° posto nella graduatoria mondiale per entrate.

Il 2012 è stato l'anno durante il quale Stati Uniti e Germania hanno subito il sorpasso da parte della Cina nella classifica mondiale dei paesi emissari di viaggiatori internazionali per spesa. La spesa dei turisti cinesi è aumentata del 40,5% rispetto al 2011 passando da poco meno di 73 miliardi di dollari registrati nel 2011 agli oltre 100 miliardi del 2012 (se si considera che nel 2000 i viaggiatori cinesi hanno speso 13 miliardi di dollari, la crescita media della spesa risulta essere del 19% ogni anno nel *range* temporale 2000-2012). Nelle posizioni seguenti, all'interno della graduatoria annuale dei primi 15 paesi emissari di turismo internazionale, troviamo, dunque, Germania e Stati Uniti. Il Regno Unito è l'unico paese a confermare la propria posizione rispetto al 2011 (quarto posto); la Russia guadagna due posizioni grazie ad un aumento della spesa di oltre il 30%; al 6° si colloca la Francia che ha registrato un calo della spesa dell'8,7%; al 7° posto si posiziona il Canada che perde una posizione rispetto al

2011; in salita il Giappone (8°) con un aumento della spesa del 2,4% e l'Australia (9°) che guadagnano entrambe una posizione; 10° posto per l'Italia che perde ben due posizioni rispetto al 2011, seguita da Singapore (11°) e Brasile (12°) che, al contrario, guadagnano entrambi una posizione; al 13° posto si colloca il Belgio che perde due posizioni, seguito da Hong Kong (14°), in salita di due posizioni; chiude la graduatoria l'Olanda (15°) che perde una posizione rispetto al 2011.

4.2.2. *I trend della domanda turistica internazionale*

I dati appena indicati delineano uno scenario altamente competitivo che potrebbe derivare da una serie di importanti cambiamenti avvenuti nelle dinamiche socio-economiche dei vari paesi e che possono continuare a determinare continue oscillazioni nella domanda a livello mondiale, alla quale si dovrà rispondere con prodotti opportuni.

In primo luogo, occorre evidenziare che la proliferazione di voli sia di linea sia *low-cost* di corto e medio raggio ha contribuito a facilitare l'ingresso sul mercato di nuovi segmenti di domanda, soprattutto riconducibili alle classi medie dei paesi a economia in rapida espansione.

In secondo luogo, la differenziazione del consumo turistico rende sempre più difficile il compito di segmentare il mercato in maniera attendibile: un viaggiatore che abbia un'elevata disponibilità di spesa potrebbe pretendere *accomodation* alberghiere di livello elevato ma scegliere, ad esempio, di volare con linee a basso costo. Le modifiche che intervengono continuamente nel comportamento di acquisto dell'esperienza turistica da parte dei viaggiatori non vanno trascurate soprattutto nel momento in cui ci si trova a dover strutturare l'offerta di accoglienza destinata ai viaggiatori provenienti dai paesi a economia emergente, paesi, cioè, che il mercato ha finora considerato prevalentemente come destinazioni, in termini di offerta, (si pensi ad esempio al Brasile o alla

Cina) e non come emissari di turisti, in termini di domanda. È pur vero che è ipotizzabile che, almeno nella fase iniziale, l'utenza proveniente da tali paesi tenderà a concentrarsi sui grandi *hubs* internazionali presenti in Europa, soprattutto Francoforte e Londra, maggiormente collegati con tali paesi e che l'offerta tenderà ad organizzarsi in versioni moderne di *grand tour* europeo, con formule che mirano alla visita delle maggiori capitali del Vecchio Continente e dalle quali, per vincoli geografici e infrastrutturali, le città italiane rischiano di essere escluse se non si dimostreranno capaci di offrire un prodotto realmente competitivo.

Un terzo aspetto che non va sottovalutato è costituito dalle modalità di vendita e acquisto dei viaggi affermatesi definitivamente nell'ultimo decennio: il viaggio si acquista e si vende prevalentemente dalla rete, che permette di lanciare, in tempo reale, offerte *last-minute* in ogni parte del mondo, nel tentativo di vendere l'invenduto anche nei periodi di alta stagione; l'introduzione della commercializzazione diretta on line, tra fornitore e utente finale, ha provocato un forte indebolimento dei canali tradizionali di intermediazione che, per loro natura, necessitano di tempi più lunghi per soddisfare i clienti.

Un quarto e cruciale aspetto riguarda le aspettative dei nuovi viaggiatori: alcuni segmenti del mercato internazionale sembrano essere sempre più orientati verso la scelta di viaggi di breve durata, di medio-corto raggio, privilegiando magari una frequenza maggiore di «uscite» nell'arco dell'anno. Questa particolarità può essere facilmente letta come la necessità di contrastare una routine quotidiana sempre più frenetica e «depersonalizzante», attraverso la ricerca di offerte sempre più personalizzate, in linea con le specifiche esigenze del consumatore, che permettano al viaggio non solo di rappresentare l'occasione di decompressione rispetto allo stress del quotidiano ma soprattutto di costituire un momento indimenticabile dell'esperienza.

A livello globale, inoltre, la domanda turistica è, già da qualche anno, condizionata prepotentemente anche da fenomeni

esogeni al turismo in senso stretto: molti viaggiatori, nel proprio comportamento di acquisto, valutano attentamente variabili meno tradizionali e, nel preferire una destinazione rispetto ad un'altra, danno priorità a fattori quali i livelli di sicurezza e di igiene, i costi in materia di energia e combustibili, il grado di sensibilità della destinazione nei confronti dell'ambiente e delle risorse culturali disponibili.

4.2.3. *L'andamento dei flussi turistici in Europa*

Nel corso del 2011, l'Europa sembrava aver beneficiato dei tragici eventi nel Nord Africa e nel Medio Oriente e aveva registrato una significativa crescita nel numero di arrivi internazionali (circa 517 milioni) con una variazione percentuale di +6,2% rispetto al 2010; tale valore è risultato tuttavia ridimensionato dal momento in cui le tensioni socio-politiche dei paesi localizzati nell'area sud del Mediterraneo si sono attenuate (+3,4% rispetto al 2011 con un totale di arrivi di circa 534 milioni di visitatori); infatti, è l'Europa meridionale ad aver risentito maggiormente delle incertezze del mercato passando dal +7,8% di arrivi internazionali registrato nel 2011 (pari a circa 187 milioni) al +2,2% del 2012 (poco più di 191 milioni), nonostante il consolidamento sul mercato di Croazia (10,4 milioni di arrivi nel 2012), Slovenia (2,2 milioni) e Montenegro (1,3 milioni) e l'emersione di nuove destinazioni nell'area balcanica quali Bosnia, Macedonia e Serbia, che pur non registrando ancora percentuali di arrivi internazionali altamente significative si rivelano realtà turistiche orientate alla crescita e l'andamento delle quali dovrà essere attentamente monitorato nei prossimi anni.

Un *trend* positivo, per il 2012, è stato registrato anche da alcune destinazioni nella fase matura del proprio ciclo di vita: Spagna (+2,7% di arrivi internazionali), Turchia (+3%) e Portogallo (+3,8%); l'Italia ha mantenuto sostanzialmente invariata la percentuale di arrivi internazionali (0,5%); una forte riduzione del

5,5% di arrivi, come prevedibile, è stata registrata in Grecia, il paese rivelatosi come maggiormente impreparato ad assorbire le conseguenze della crisi.

Interessanti si rivelano i cambiamenti avvenuti, nel corso del 2012, nella zona centro-orientale dell'Europa che si qualifica come l'area a maggiore crescita del Vecchio Continente, con ritmi superiori alla media internazionale; tale area, infatti, ha visto crescere il numero degli arrivi internazionali del 9,4% nel 2011, rispetto all'anno precedente, e del 7,4% nel 2012 (tale percentuale potrebbe tuttavia essere maggiore dal momento che il dato è ancora provvisorio). La tendenza positiva è stata registrata sia da paesi ormai consolidati (è il caso della Russia che ha segnato un +13,4% nel 2012 con un totale di arrivi di poco inferiore ai 26 milioni) sia da paesi meno affermati ma in forte crescita come l'Ucraina (23 milioni di arrivi internazionali, con un incremento del 7,5%) e la Polonia (14,8 milioni di arrivi, con un incremento pari all'11,2% rispetto al 2011).

La crescita registrata nel 2012 nella regione europea occidentale (+3,3%, per un totale di circa 166 milioni di arrivi internazionali) ha mantenuto l'andamento medio rilevato nel continente (3,4%). La crescita maggiore registrata all'interno di tale area si rileva in Germania (+7,3% rispetto al 2011, con un totale di oltre 30 milioni di arrivi internazionali); la Francia ha registrato un incremento nettamente inferiore rispetto all'anno precedente (+1,8%) pur confermando la prima posizione, nella classifica mondiale, per numero di arrivi internazionali (oltre 83 milioni nel 2012)¹³.

¹³ Va tuttavia considerato che le modalità di rilevazione degli arrivi variano da paese a paese; tale limite rende di fatto difficoltoso il compito di ottenere un esaustivo confronto dei dati. I dati UNWTO considerano come arrivi i passaggi in transito nelle frontiere e negli aeroporti (il passaggio cioè di visitatori non necessariamente pernottanti). Tale condizione sembra penalizzare la Germania, che quantifica gli arrivi sulla base degli arrivi registrati nelle strutture ricettive, e sovrastimare il dato francese.

L'indisponibilità di dati definitivi in merito agli arrivi internazionali registrati nel Nord-Europa (ad eccezione del Regno Unito che ha registrato un lievissimo calo dello 0,1% rispetto al 2011) non permette di giungere a conclusioni esaustive relative all'andamento del 2012 in questa sub-regione. Le previsioni stimate sulla base dei dati parziali registrati dai vari paesi tenderebbero a rilevare un +0,5% di arrivi internazionali nell'area.

In termini di apporto economico generato dal turismo internazionale, la percentuale di variazione registrata in Europa tra il 2011 e il 2012 è di +2,3%, al di sotto del tasso medio di crescita mondiale. La sub-regione Centro-Orientale si conferma al primo posto anche per crescita delle entrate (+5,3% rispetto al 2011) con incrementi che si aggirano intorno al 13% sia per la Polonia sia per l'Ucraina (ricordiamo che questi due paesi hanno ospitato il Campionato europeo di calcio e occorrerà verificare quanto tale evento abbia influito sul totale delle entrate). Interessante il dato relativo al Nord Europa che, a fronte di una leggerissima crescita nel numero degli arrivi (+0,5%) ha registrato un forte incremento delle entrate (+5%) probabilmente ottenuto grazie a politiche di prezzo compensatorie (significativo appare il dato registrato dalla Svezia che ha beneficiato del 15% in più di entrate generate da turismo internazionale). Nonostante l'aumento, anche se modesto, del numero di arrivi in Europa Meridionale, l'area ha registrato una lieve flessione dello 0,3% delle entrate (circa 171 miliardi registrati nel 2012 a fronte degli oltre 179 rilevati nel 2011), rivelando una certa impreparazione nel produrre risultati significativi di matrice economica.

L'incompletezza dei dati relativi ai viaggi domestici e/o all'*out-bound* di alcuni paesi d'Europa¹⁴ (Islanda, Grecia, Irlanda, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Regno Unito e Svizzera) non permette la completa ricostruzione di serie storiche circa l'andamento del-

¹⁴ Fonte: *Rapporto sul Turismo 2012*, a cura dell'Osservatorio Nazionale del Turismo, su dati Eurostat.

l'area europea tra il 2008 e il 2011 né, dunque, di confrontare l'incidenza della crisi sulla situazione turistica tra i diversi paesi coinvolti, in varia misura, dalla recessione.

Sulla base dei dati disponibili, è possibile affermare che tra il 2008 e il 2011 Francia e Spagna, diretti *competitors* del nostro paese, hanno accusato una leggerissima flessione del flusso domestico (rispettivamente -0,6% e -0,2%) a fronte del massiccio tracollo registrato in Italia sia in termini di viaggi (-35,6%) sia in termini di totale dei pernottamenti (-24,1%). È utile sottolineare che Francia e Spagna, diversamente da quanto registrato in Italia, hanno potuto beneficiare, come avviene ormai da diversi anni, di un robusto segmento di viaggi domestici per vacanza che, in qualche modo, sembra aver permesso ai due paesi di non subire troppo la crisi del settore; basti pensare che, nel 2008, a crisi non ancora manifestata interamente, la Francia aveva registrato oltre 182 milioni di viaggi per *leisure*, contro gli oltre 112 milioni della Spagna e i circa 73 milioni registrati per l'Italia. Il periodo 2008-2011, pur con una certa alternanza tra positività e negatività, ha segnato valori complessivamente positivi anche per i viaggi domestici di Regno Unito, Olanda, Slovenia, Austria e Germania, paesi che, anche in termini di pernottamenti, hanno registrato un saldo positivo – ad eccezione dell'Austria che ha registrato un -3,9% –; negative, ma migliori di quelle italiane, le *performance* di Polonia e Belgio per quanto riguarda sia i viaggi per vacanza sia i totali dei pernottamenti.

Nella classifica delle prime 20 regioni europee, stilata sulla base del numero dei pernottamenti complessivi (di residenti e non-residenti) nel 2011, troviamo sei regioni italiane (Veneto, Toscana, Emilia-Romagna, Lombardia, Lazio, Provincia Autonoma di Bolzano), cinque spagnole, cinque francesi ed una regione rispettivamente per Regno Unito, Croazia, Austria e Germania¹⁵.

¹⁵ Fonte: *ibidem*.

Considerando, invece, i pernottamenti dei soli non-residenti, si evince la grande capacità della Spagna di attrarre affluenza internazionale e l'assoluta irrilevanza, in questi termini, della Germania; la classifica vede infatti la presenza di 5 regioni spagnole (tre delle quali posizionate ai primi tre posti), 5 dell'Italia (Veneto, Toscana, Lazio, Provincia Autonoma di Bolzano e Lombardia; rispetto alla classifica precedente, l'esclusione dell'Emilia-Romagna è spiegata dal fatto che oltre il 75% del movimento turistico regionale è composto da residenti), 3 regioni francesi, 2 austriache, 2 regioni della Grecia, 1 regione del Regno Unito, 1 regione croata ed 1 regione cipriota. L'incidenza della domanda estera sui valori della domanda complessiva delle regioni risulta molto elevata in alcune realtà: ad esempio, i pernottamenti degli stranieri registrati nel 2011 alle Canarie, regione più visitata d'Europa, costituiscono oltre l'84% della domanda complessiva della regione, evidenziandone l'alto grado di competitività internazionale; incidenza superiore all'80% della domanda estera su quella complessiva anche per le regioni di Jadranska Hrvatska (Croazia), Kypros (Cipro), Creta, Tirolo, Baleari, Notio Aigaiio (Grecia) e l'*inner* di Londra.

Occorre considerare che i fenomeni di globalizzazione imporrebbero di ampliare il concetto di vantaggio competitivo del prodotto turistico e di traslarlo sul piano europeo cominciando, così, a ragionare in termini di competitività continentale anche in materia turistica; l'ingresso sul mercato di destinazioni extra-europee rischia, infatti, di svantaggiare l'intero Vecchio Continente all'interno del quale, a fronte di paesi che si stanno lentamente affacciando sulla scena internazionale – ma che ancora non producono risultati altamente significativi – ve ne sono molti altri che stanno vivendo la fase di piena maturità del proprio ciclo di vita turistico. Razionalizzare gli sforzi dei vari paesi nella costituzione di un Sistema Turistico Europeo, in termini di organizzazione, progettazione e comunicazione di un «prodotto Europa», in un periodo di crisi che coinvolge, oltre all'Italia, an-

che la Spagna e la Francia – tre paesi, come evidenziato, tra i primi cinque ai vertici delle classifiche mondiali – non sembra dunque così irragionevole. Occorre pensare che sarà presto necessario proporre contro-offerte all'*incoming* delle Americhe e dell'Oriente al fine di intercettare, almeno in parte, le nuove fasce di clientela e che i paesi singolarmente non dispongono delle risorse necessarie per opporsi con forza ai *competitors* internazionali. Si tratterebbe, dunque, di superare gli individualismi e i nazionalismi estremi nel tentativo di costruire un prodotto del tutto nuovo che, se ben congegnato, potrebbe far leva sugli aspetti più emotivamente coinvolgenti del continente, sintetizzandone la cultura e, dunque, potrebbe costituire un'attrattiva per quei segmenti di mercato di lungo raggio che sono in fase di crescita e per i quali l'Europa, in ogni caso, resta una destinazione appetibile.

4.2.4. *Il movimento turistico in Italia*

L'Italia, sullo scenario turistico mondiale, nel 2012 ha confermato la quinta posizione sia per quanto riguarda il numero di arrivi, sia per ciò che concerne le entrate derivanti da mobilità turistica internazionale. Il turismo del paese non è riuscito, tuttavia, ad eguagliare il +5,7% di arrivi internazionali che aveva fatto registrare nel 2011 rispetto all'anno precedente, segnando nel 2012 un debole +0,5% con un totale di circa 46,5 milioni di arrivi: tra i primi cinque paesi per arrivi internazionali (Francia, Stati Uniti, Cina, Spagna e Italia), solo la Cina ha registrato una percentuale di crescita peggiore. La situazione migliora se si considerano le entrate (+3,8%), cresciute ad un tasso superiore rispetto agli arrivi, ma è ancora debole se si considera la *performance* ottenuta nel 2011 (+5,6%): tra i primi cinque paesi per entrate da turismo internazionale (Stati Uniti, Spagna, Francia, Cina e Italia) solo per Stati Uniti e Francia nel 2012 il *trend* è assolutamente tranquillizzante (i due paesi hanno registrato rispettivamente +10,7% e +6,7% rispetto all'anno precedente), men-

tre Spagna e Cina registrano crescite piuttosto deboli (rispettivamente +1,2% e +3,2%).

Il decennio 2003-2012 ha visto il turismo italiano alternarsi tra periodi di forte crescita della domanda e momenti di arresto. I primi anni del millennio sono stati connotati da una forte richiesta del nostro paese fino a raggiungere, nel 2008, un totale di viaggi vicino ai 123 milioni e di oltre 706 milioni di pernottamenti. C'è da considerare che in quell'anno si è affermato un *trend* che ha influito enormemente su tali dati: le vacanze «lunghe» hanno cedono il passo a vacanze più brevi, soprattutto da parte dei residenti, che sono arrivate a costituire il 52,3% del totale delle vacanze registrate nel paese. Già sul finire dello stesso anno, tuttavia, con l'emersione della crisi economica internazionale, si sono manifestati i primi sintomi di un'inversione di tendenza che ha fatto registrare nel 2009 una netta riduzione dei viaggi (-7,2% rispetto al 2008) e della numerosità dei viaggiatori che mediamente partono in un trimestre (dal 30,4% del 2008 si è passati, nel 2009, al 28%). Ciò suggerisce che così come le vacanze brevi erano state il motore trainante della fase positiva del turismo italiano, nel momento di difficoltà economica esse siano state le prime alle quali, almeno i residenti, abbiano rinunciato e, dunque, il paese ha subito un significativo -10,6%; tale *trend* negativo delle vacanze brevi si è confermato, anche se con valori diversi, anche negli anni successivi.

Nel quinquennio 2008-2012, la domanda del turismo in Italia è diminuita complessivamente di oltre 44 milioni di viaggi (-36% rispetto al periodo antecedente la crisi) e di oltre 205 milioni di notti (-29% circa), con un'incidenza maggiore registrata a svantaggio dei viaggi effettuati per *leisure* (-35,7%) e di quelli di breve durata (-42,2%); la riduzione della domanda di vacanze lunghe, tuttavia, pur avvenendo in maniera più contenuta rispetto a quanto accaduto per le vacanze brevi, ha inciso maggiormente (nei termini del 64%) sul decremento totale delle notti.

Le cause di queste negatività dei dati sono certamente ricon-

ducibili all'improvvisa incertezza economica che ha colpito, a seguito della crisi economica internazionale, non solo le famiglie italiane ma anche i viaggiatori abituali per lavoro: i viaggi di lavoro, pur contribuendo in misura minore alla riduzione generale del turismo italiano, hanno registrato un decremento di circa 6 milioni di viaggi, rispetto al 2008, e la perdita di quasi il 53% dei pernottamenti.

Dalle elaborazioni effettuate dall'Osservatorio Nazionale del Turismo¹⁶ sui dati provvisori diffusi dall'ISTAT sulla base del movimento degli esercizi ricettivi in Italia, nel periodo gennaio-luglio 2013 il nostro paese accusa una tendenza fortemente negativa per quanto riguarda i viaggiatori italiani (-10,1% di arrivi rispetto allo stesso periodo del 2012 e -10,2% di presenze) e un lieve decremento per quanto riguarda i viaggiatori stranieri (-0,2% di arrivi e -0,1% di presenze) per una variazione complessiva tra i due anni di -5,4% di arrivi e -5,3% di presenze.

Questi ultimi dati suggeriscono che gli effetti della crisi economica hanno penalizzato pesantemente la domanda interna e, non potendone prevedere i successivi sviluppi, sarà necessario implementare strategie programmatiche finalizzate soprattutto al potenziamento della numerosità degli *affluent* internazionali, in modo da compensare almeno parzialmente le perdite subite dal turismo domestico.

Come si è illustrato nel paragrafo precedente, le regioni italiane presenti nella graduatoria delle 20 regioni europee maggiormente visitate, sulla base del numero dei pernottamenti complessivi registrati nelle strutture ricettive nel 2011, appartengono tutte alle aree del Centro e del Nord della penisola. La costante assenza delle regioni del Sud Italia nelle posizioni di vertice di tali classifiche evidenzia la scarsa capacità di internazionalizzazione dei sistemi turistici regionali a fronte di regione europee

¹⁶ Fonte: www.ontit.it, *Turismo in cifre n. 25*, a cura della Redazione ONT, ottobre 2013.

che, connotate da caratteristiche simili – e, in molti casi, anche dotate di risorse minori in termini di patrimonio storico-artistico – riescono ad esercitare un forte *appeal* sul mercato internazionale (Andalusia, Catalogna, Provenza, Costa Azzurra, solo per fare alcuni esempi). Ancora una volta va sottolineata la scarsa rilevanza che il turismo ha assunto all'interno delle strategie di *governance*: in qualsiasi piano di crescita per il Mezzogiorno varato dai vari governi, il turismo non è mai stato contemplato come una reale opportunità di crescita.

4.3. Le proposte di intervento

4.3.1. Il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia

In considerazione dello «scomodo» elenco di dati presentato nei paragrafi precedenti, il sistema turistico italiano, dunque, nonostante la riconosciuta rilevanza economica dell'attività turistica del paese, sembra non riuscire a rendersi competitivo sullo scenario internazionale, né a sfruttare adeguatamente lo straordinario patrimonio di risorse, non solo storico-artistiche, presenti sull'intero territorio. Si ha l'impressione che l'Italia del turismo reagisca a ritmo eccessivamente lento rispetto alle dinamiche di cambiamento che connotano il settore e che il paese si ponga sempre in posizione di rincorsa senza mai esprimere alcuna capacità né di prevedere ipotetiche evoluzioni né di far fronte ad eventuali imprevisti. Un'offerta statica e ormai invecchiata, un'eccessiva frammentazione dei soggetti decisionali e l'inefficacia del rapporto tra Stato e Regioni in materia, la bassa considerazione delle tecnologie digitali di vendita e promozione, l'inadeguatezza delle infrastrutture, la miopia generale nei confronti dell'evoluzione dei mercati turistici e delle nuove geografie, oltre alla scarsa importanza attribuita al fenomeno, non hanno permesso al paese di mostrare a pieno le sue potenzialità.

Nel tentativo di invertire la rotta, di riacquistare una posizione di *leadership* nel turismo internazionale, di incrementare l'occupazione e di coinvolgere maggiormente il Mezzogiorno nello sviluppo turistico del paese, nel 2012 l'allora ministro Piero Gnudi ha creato un gruppo di lavoro, formato da vari soggetti, tra i quali esperti di turismo, professori universitari, consulenti, amministratori pubblici che, basandosi su un progetto elaborato da The Boston Consulting Group, ha analizzato il fenomeno turistico a fondo al fine di stilare un *Piano Strategico per lo Sviluppo del turismo in Italia*¹⁷ con proposte di interventi da attuarsi entro il 2020. Quella che si presenterà nelle prossime pagine sarà esclusivamente una sintesi della versione proposta ad inizio 2013, la quale, non essendo definitiva, è suscettibile di variazioni nella sua imminente stesura finale.

Gli obiettivi dichiarati dal Piano sono l'incremento di circa 30 miliardi del PIL, incentivando soprattutto gli arrivi internazionali, di 500 mila nuovi posti di lavoro entro il 2020 e l'offerta di un'ulteriore opportunità da proporre al Mezzogiorno per rendersi partecipe del rilancio turistico del paese. Oltre alle nobilissime intenzioni, il dato più interessante che si coglie nelle pagine del documento è, tuttavia, l'evidente volontà di porre il turismo al centro dell'agenda di governo e di attribuire al fenomeno la meritata rilevanza all'interno dello scenario economico nazionale, attraverso il coinvolgimento di un'ampia gamma di attori e non più solo di addetti ai lavori. Nel Piano, infatti, si auspica una maggiore sincronia tra Governo, Regioni, associazioni di categoria e investitori ai quali spetterà il compito di lavorare in una logica sistemica per la realizzazione degli interventi proposti, soprattutto in merito allo sviluppo delle potenzialità di crescita di prodotti che, al momento, si rivelano defilati rispetto al circuito

¹⁷ *Italia 2020, Leadership, Lavoro, Sud – Piano Strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, a cura del Gruppo di lavoro del ministro per gli Affari regionali, il turismo e lo sport, Roma, 18 gennaio 2013.

dei grandi prodotti turistici tradizionali e non in grado di produrre risultati economici significativi.

Nel documento si evidenziano alcune delle criticità più evidenti dell'intero comparto, identificate nella lacunosa *governance* del settore, nelle farraginose e frammentate dinamiche promozionali dell'immagine del paese all'estero, nell'eccessivo nanismo delle imprese, in un'offerta eccessivamente statica e scarsamente competitiva, nei carenti sistemi di infrastrutture e formazione e, infine, nella persistente incapacità di attrarre investimenti: per impedire il definitivo declino del turismo in Italia, dunque, occorre non solo che tale settore sia posto al centro dell'agenda di governo ma anche che si attivi un processo culturale complessivo finalizzato a superare l'anacronistica convinzione che l'Italia del turismo possa vivere di rendita ancora a lungo. Il paese non è cambiato, e forse è proprio questo che non va, ma i turisti lo sono e anche in maniera sorprendente. L'Italia è rimasta attaccata all'immagine del Bel paese, del sole, dell'arte, della storia e della cultura minimizzando le aspettative dei nuovi viaggiatori che, oltre ai contenuti, cercano qualità, organizzazione, affidabilità, sicurezza e prodotti sempre nuovi; tutti aspetti, questi, che un paese come l'Italia dovrebbe non solo possedere ma sapere anche esprimere e valorizzare.

In ragione dei *trends* di crescita del turismo internazionale, previsti dall'UNWTO anche per il prossimo decennio, grazie al traino dei paesi ad economia emergente – in termini sia di *incom- ing* sia di *outgoing* – è presumibile che l'ingresso sul mercato di nuove destinazioni ostacoli la crescita di località ormai mature; l'Europa e, soprattutto l'Italia, si troveranno presto a confrontarsi con un mercato più giovane e certamente maggiormente competitivo nella conquista dei viaggiatori internazionali provenienti dai paesi in via di espansione economica. Non si tratta più, quindi, di limitarsi a mantenere l'attuale posizionamento – poiché con l'ingresso sul mercato di nuove destinazioni ciò equivarrebbe a scivolare di molte posizioni in qualsiasi classifica – quanto

piuttosto di *osare*, di cercare di attaccare commercialmente proprio quei mercati ed i loro viaggiatori. Ciò richiede lo sforzo sinergico di tutti gli attori presenti nell'arena del turismo al fine di individuare la domanda, capirne le reali esigenze e predisporre un'offerta congrua e coerente in anticipo rispetto ai ritmi del mercato.

Il Piano Strategico, dunque, individua nove aree di criticità nell'offerta turistica nazionale (*governance* del turismo, comunicazione e promozione, canali di vendita, offerta dei prodotti, ricettivo, trasporti e infrastrutture, formazioni e competenze, investimenti, assetto normativo) per ognuna delle quali si segnalano gli aspetti sui quali occorre intervenire. Le complessive 61 azioni da intraprendere previste dal Piano, raggruppate in *sette linee guida* di intervento, sono declinate sulla base della priorità che ciascuna azione ha rispetto a due dimensioni: l'*impatto economico* (in termini di consumi, investimenti, capacità di destagionalizzazione, creazione di posti di lavoro e ritorno di immagine) e la *velocità dei tempi di attuazione* (in termini di numerosità degli *stakeholders* coinvolti o potenzialmente coinvolgibili, competenze e risorse disponibili, grado di complessità richiesto dalla realizzazione e tempi necessari per l'esecuzione – da alcuni mesi ad alcuni anni –. Le sette linee guida sono sintetizzabili come segue:

- *Governance*: potenziamento del supporto e del coordinamento centrale (sono previste 6 azioni di intervento);
- *Rilancio dell'ENIT* attraverso una ridefinizione del ruolo e la dotazione di adeguate risorse finanziarie (18 azioni);
- *Miglioramento dell'offerta* attraverso una grande attenzione su 30-40 poli prioritari, sull'innovazione dei prodotti e sui segmenti di mercato in grado di alzare la spesa media dei turisti in arrivo – paesi BRIC – (11 azioni);
- *Ricettivo*: riqualifica e consolidamento del settore (5 azioni);
- *Trasporti ed infrastrutture* da adeguare coerentemente alle necessità del turismo (6 azioni);

- *Formazione e competenze*: maggiore qualità nella formazione degli addetti e potenziamento della leva di attrattività delle professioni turistiche (4 azioni);
- *Investimenti*: previsione di incentivi specifici per attrarre investimenti e «burocrazia zero» (11 azioni).

Le azioni prioritarie proposte nel Piano per delineare una nuova logica di *governance* del settore turistico, sulla base delle dimensioni sopra descritte, mirano a innescare un processo di forte coordinamento tra Governo, Regioni e Province Autonome, (attraverso il rilancio del Comitato Permanente per il Turismo) in considerazione del fatto che il turismo è un fenomeno globale la risposta al quale, tuttavia, è organizzata localmente. A tal fine, dunque, le azioni proposte prevedono la creazione di tavoli permanenti a più livelli (politico, tecnico, operativo) e la costituzione di una *task force*, alle dipendenze del Ministero del Turismo, formata da soggetti altamente competenti anche in *project management* e comunicazione. Di più lungo periodo appaiono invece le azioni previste: per revisionare nuovamente il Titolo V della Costituzione – al fine di inserire il Turismo tra le materie a legislazione concorrente tra Stato e Regioni, stabilendo i rispettivi ruoli e le rispettive aree di competenza anche per Province e Comuni –; per istituire un Ministero del Turismo *con* portafoglio che coordini la propria attività con il Ministero dei Beni Culturali; per creare una banca dati unificata e affidabile previa revisione dell'Osservatorio Nazionale e delle modalità di rilevazione e raccolta dei dati di settore nel paese.

In merito alla seconda linea guida, quella che riguarda il *rilancio dell'Agencia Nazionale del Turismo*, appare opportuno segnalare che si tratta dell'ambito per il quale si prevede il maggior numero di azioni. In considerazione degli scarsi risultati delle *performance* promozionali dell'Ente e gli attuali costi di mantenimento delle sue numerose sedi, una delle azioni prevede la trasformazione sia del mandato sia dell'organizzazione dell'Agencia. Dai

vari interventi descritti nel Piano sembra emergere una grave carenza di competenze all'interno dell'ente che non ha permesso di raggiungere il livello delle migliori Agenzie internazionali. Il rilancio dell'Ente dovrebbe avvenire, sinteticamente, attraverso un maggior coinvolgimento delle Regioni, delle città metropolitane, delle associazioni rappresentative degli enti locali e di Unioncamere; la creazione, all'interno dell'Agenzia, di una «Fabbrica dei Prodotti» dovrebbe coadiuvare le Regioni nel progettare, realizzare e commercializzare i prodotti turistici prioritari¹⁸ sul mercato internazionale e identificare quali risorse finanziarie e umane siano necessarie a tali fini; compito dell'Agenzia dovrebbe essere anche quello di coordinare la promozione di città, Province e Regioni sviluppando e promuovendo il *brand* Italia – soprattutto per i turisti di lungo raggio che non conoscono ancora le peculiarità del territorio della penisola –, promuovendo con tempestività gli eventi in calendario nella penisola, sviluppando accordi strategici con *buyers* internazionali e vettori aerei. All'interno dell'Agenzia, inoltre, si prevede la creazione di un laboratorio di *e-tourism* che, attraverso canali e piattaforme digitali, possa coadiuvare l'attività di promo-commercializzazione dei prodotti italiani, aumentandone la visibilità (Expo 2015 ad esempio). In merito al reperimento delle risorse finanziarie per sostenere l'Agenzia, il Piano propone alle Regioni di devolvere parte del *budget* a loro disposizione per le attività promozionali in favore della creazione della «Direzione Commerciale e Marketing Italia» i compiti della quale sono sintetizzabili in: raggiungimento dei *target*, sia in termini di presenze sia di fatturati, nei Poli prioritari; coordinare la promozione all'estero soprat-

¹⁸ Il Piano auspica la focalizzazione dell'offerta di prodotti regionali e multi-regionali su 30/40 Poli prioritari e destinata a segmenti di mercato ad alta redditività (ad esempio, percorsi di *shopping* per i turisti provenienti dai paesi BRIC o dall'area del Golfo) prendendo spunto dalle *best practices* internazionali.

tutto attraverso la piattaforma digitale focalizzata sui segmenti prioritari; introdurre una logica di *Customer Relationship Management* che segua il turista in un processo di assistenza *end-to-end*, ovvero dal momento in cui egli ipotizza di partire fino a quando, una volta rientrato, l'esperienza resta solo un ricordo. Le successive azioni previste dal Piano in merito al nuovo assetto da dare all'Agenzia Nazionale del Turismo sono concentrate prevalentemente su aspetti comunicazionali (incentivi per la realizzazione di film stranieri in *location* turistiche italiane; gestione della comunicazione nei momenti critici; possibili partenariati con operatori della rete per facilitare il processo di acquisto del turista individuale; sviluppo di applicazioni informative per sistemi *android* mirati alla clientela estera; coinvolgimento della RAI nella promozione turistica verso l'estero). Di notevole interesse appare l'ultima azione del capitolo dedicato all'Agenzia Nazionale del Turismo, in quanto in essa si propone il *supporto alla creazione di un grande operatore incoming italiano* che possa fungere da collettore di prodotti, nuovi o consolidati, proposti da vari operatori; un *network* di aziende *incoming* a forte componente privata che potrebbe coordinare e valorizzare l'attività di grandi, medi e piccoli operatori localizzati in aree diverse del paese.

In merito al capitolo dedicato al *miglioramento dell'offerta*, terza linea guida prevista dal Piano Strategico, sembra utile evidenziare come, all'interno dell'intero Piano, esso rappresenti l'unica sezione a fare riferimento, in maniera generica, ad interventi atti a favorire formalmente la sostenibilità, almeno per ciò che concerne il rischio di congestione derivante dall'incremento previsto dei flussi nelle 4 città *top* (Roma, Venezia, Firenze e Milano) e l'ipotesi di individuazione di alcuni nuovi Poli Turistici nell'area del Mezzogiorno che dovrebbero garantire il rispetto di principi riconducibili alla sostenibilità. Le azioni previste focalizzano gli sforzi sull'organizzazione di un'offerta maggiormente competitiva attraverso l'individuazione dei 30/40 poli prioritari del paese, sui quali convogliare energie e risorse in quanto maggiormente

capaci di *performance* eccellenti. Un'analisi complessiva delle caratteristiche dei Poli esistenti dovrebbe permettere l'individuazione di quelle aree che, sulla base delle *performance* passate e le potenzialità di sviluppo quali-quantitative, potrebbero costituire la piattaforma di partenza per la ripresa turistica del paese. Per il rilancio di alcuni prodotti si propongono: il potenziamento degli itinerari dello *shopping*; l'apertura di un tavolo di lavoro specifico sul prodotto mare che, attualmente, rivela una forte crisi; il sostegno alla definizione di Poli adatti allo sviluppo del settore MICE (*Meetings, Incentives, Conferences e Exhibitions*); la valorizzazione dei siti storico-culturali anche attraverso il rinnovamento delle logiche di gestione, la creazione di una cabina di regia e l'implementazione di specifici programmi di sensibilizzazione in materia di ambiente e decoro degli spazi pubblici.

La competitività dell'offerta passa anche attraverso l'ammmodernamento e la riqualificazione del *sistema ricettivo*, che nel nostro paese risulta particolarmente frammentato e composto da strutture di medio-piccole dimensioni. Il labirinto normativo e l'alto grado di burocrazia del settore in Italia in passato non hanno facilitato lo sviluppo di logiche associative tali da permettere un consolidamento di tale ambito. Le azioni proposte dal Piano, dunque, oltre a proporre alcune agevolazioni per quelle strutture che intendano rinnovarsi, mirano sostanzialmente alla sensibilizzazione nei confronti della costituzione di Reti d'Impresa turistiche che potrebbero beneficiare, con opportuni correttivi, degli stessi vantaggi che il d.l. n. 78/2010 dispone per i distretti industriali; tali formule aggregative prevedono anche alleanze con partner e catene alberghiere internazionali consolidati per quanto riguarda l'inclusione delle strutture ricettive italiane interessate in particolari circuiti internazionali (ad esempio, le dimore storiche). In considerazione dell'elevata numerosità di strutture ricettive presenti nel nostro paese, molte delle quali in piena fase di declino, il Piano propone di studiare eventuali meccanismi di «rottamazione» per le strutture non più

in grado di competere quale, ad esempio, una semplificazione del procedimento di cambio di destinazione d'uso. Un fattore critico che il Piano non trascura di considerare riguarda il sistema di classificazione alberghiera gli standard della quale sono definiti in modo diverso da regione a regione; in merito, il Piano propone l'applicazione, in tutte le regioni italiane, del sistema di classificazione europeo Hotelstars Union da parte di tutte le diverse tipologie di struttura ricettive, b&b e agriturismi compresi.

Il potenziamento dell'offerta italiana in termini di *trasporti ed infrastrutture* vede, tra le azioni prioritarie ad alto impatto economico e ad elevata velocità di esecuzione, l'ampliamento e il *re-styling* dell'aeroporto Roma-Fiumicino che, al momento, risulta meno competitivo rispetto ai grandi aeroporti europei; lo sviluppo di un maggior numero di collegamenti aerei diretti, da e per i paesi ad economia emergente e lo sviluppo di accordi con compagnie *low-cost* per l'apertura di nuove tratte che puntino su destinazioni dal potenziale turistico forte ma, al momento, inespresse. A tal fine, il Piano propone il potenziamento dell'aeroporto di Salerno a supporto dei collegamenti con il Cilento e un rinnovamento della pista aeroportuale di Lamezia Terme – anche nel tentativo di decongestionare la Salerno - Reggio Calabria – oltre all'apertura di un aeroporto a Comiso, tra Siracusa e Ragusa. Il potenziamento infrastrutturale dovrà passare anche attraverso interventi mirati a ridurre le criticità presenti nei collegamenti tra centri-città e aeroporti, a migliorare la qualità dell'offerta nelle stazioni e a monitorare costantemente la qualità erogata dal servizio taxi nel suo complesso.

Un'ulteriore linea guida proposta nel Piano prende in considerazione la necessità di un'adeguata *formazione* degli addetti e di elevate competenze che non riguardano solo chi già opera all'interno del comparto turistico ma anche chi insegna materie ad esso riconducibili e qualsiasi soggetto, si potrebbe aggiungere, che sia a vario titolo coinvolto nel fenomeno, non ultimi i decisori politici. Il Piano parte dalla considerazione che occorra rilanciare

ciare l'immagine delle professioni turistiche, agli occhi dei giovani, in quanto percepite di «basso livello» e, dunque, scarsamente appetibili. Gli interventi proposti in tal senso vanno dal riposizionamento dell'immaginario dell'istituto alberghiero a *serial/reality* televisivi ambientati in contesti turistici. Oltre all'inserimento di insegnanti e operatori in corsi di formazione permanente, nel Piano si auspica la nascita di un «Programma di eccellenza della formazione turistica nazionale» che possa elevare la qualità della formazione offerta dagli istituti tecnici e professionali e, a livello accademico, la creazione di una scuola specializzata di respiro internazionale (Fondazione di Studi Universitari) con corsi universitari mirati alla formazione di manager del Turismo, sul modello dell'Alta Scuola internazionale alberghiera di Losanna, e in rete con le eccellenze già esistenti.

L'ultima delle linee guida contempla le modalità di attrazione di *investimenti*, internazionali e no, che possano permettere lo sviluppo di progettualità turistiche di ampio respiro. Le azioni proposte riguardano: l'incentivazione di finanziamenti agevolati e il supporto a progetti di grandi dimensioni anche attraverso un potenziale utilizzo di fondi comunitari; l'istituzione di una specifica sezione «Turismo» all'interno dei Fondi Strutturali Europei 2014-2020; il supporto alla costituzione di Reti d'Impresa turistiche orientate da logiche di sistema che permettano il coinvolgimento di un gran numero di attori, sul modello dei «club di prodotto» già presenti sul territorio emiliano-romagnolo o di quello delle «Destination Management Company» e «Product Management Company» in fase di avviamento in Abruzzo. Al fine di incentivare l'entrata di giovani imprenditori nel settore, lo snellimento delle procedure burocratiche dovrebbe, secondo quanto previsto dal Piano, facilitare il periodo di *start-up* delle nuove imprese. Le ulteriori azioni previste in materia di reperimento degli investimenti risultano essere: l'abbassamento dell'aliquota IVA sul turismo e la destinazione di una sua quota parte a un fondo per il turismo; la destinazione di una quota parte delle

entrate provenienti dall'emissione dei visti turistici allo sviluppo del settore; la standardizzazione della «tassa di soggiorno» da intendere come imposta di scopo da destinare parzialmente ai Comuni per dotarli di risorse da impegnare nel sostegno alle attività turistiche; la creazione di un Fondo di sostegno agli eventuali investimenti nel turismo, alimentato dal recupero di quote parte degli introiti previsti a seguito degli interventi appena descritti. Il Piano prevede, infine, l'istituzione di un ufficio e di un sito che si occupino di monitorare e di promuovere le opportunità di investimento agli investitori esteri potenzialmente interessati e la creazione di un cantiere di lavoro per individuare proprietà demaniali in disuso, localizzate in aree a forte potenziale turistico, al fine di valutare l'opportunità di una loro eventuale riconversione.

4.3.2. Alcune considerazioni sul Piano Strategico

I contenuti del Piano Strategico appena descritti forniscono lo spunto per alcune considerazioni, tenendo conto che, pur non trattandosi ancora della versione definitiva, le eventuali modifiche difficilmente ne intaccheranno i contenuti in maniera sostanziale.

Il documento rappresenta senza dubbio, dopo circa venti anni, il primo tentativo di livello istituzionale di riconoscere nel turismo una leva di competitività dell'intera economia nazionale e di assegnare al comparto l'adeguata attenzione. In definitiva, si concorda sul fatto che l'Italia della crisi debba ripartire dal suo *asset* più favorevole, il turismo, e ottimizzarne la *performance* complessiva in modo da recuperare quote di mercato e di immagine sulla scena internazionale.

Il turismo, dunque, non più «gigante nascosto» dell'economia del paese ma settore da considerare come veicolo di sviluppo, dotato delle più ampie capacità di crescita attualmente disponibili; occorre, perciò, superare le criticità, solo apparentemente

endemiche, dell'intero comparto, la sua struttura frammentata, o la difficoltà di rendere disponibili dati esaustivi in tempi ragionevoli – e che fin troppo spesso hanno fatto sì che il fenomeno fosse sottostimato nel nostro paese – o, ancora, l'eterno *role-play* tra Stato e Regioni sulle rispettive competenze in materia – mai risolto effettivamente neanche dopo la Riforma del Titolo V –, o anche la pigrizia di un'offerta che non propone un prodotto competitivo da vari decenni o l'impreparazione, spesso di tipo culturale, di molti operatori. Questi ed altri punti critici rappresentano lo scenario all'interno del quale il Piano nasce ed intende diventare operativo e, probabilmente, riuscirà ad esserlo solo se resta alta l'attenzione nei confronti del turismo, e dei fenomeni da esso indotti, da parte dei legislatori.

Certamente nobili gli obiettivi enunciati nel Piano – incremento del PIL e dell'occupazione entro il 2020 e coinvolgimento delle aree meridionali nei processi di sviluppo – ma molte delle criticità in esso denunciate sono note da tempo agli addetti ai lavori, a conferma dell'assoluta miopia che, almeno in passato, ha caratterizzato i più alti livelli istituzionali nei confronti della realtà del turismo. In questo senso, il Piano potrebbe costituire davvero l'occasione per creare sinergie utili a superare il momento d'*impasse* dal momento che, al suo interno, si prevedono varie azioni che coinvolgono unitamente Governo, Regioni, enti locali, imprenditori, associazioni di categoria nel tentativo di superare sia gli specialismi estremi – spesso risultati troppo settoriali per poter garantire il raggiungimento di obiettivi collettivi – sia l'eventuale ingenuità di amministratori che si accingono solo ora a considerare il turismo come «una cosa seria» e che potrebbero cadere nelle facili trappole delle rilevazioni statistiche o, al contrario, non tenere in dovuto conto analisi, ricerche e proposte risolutive provenienti da soggetti impegnati nel comparto da molto più tempo.

I prossimi anni costituiscono un'importante sfida per l'Italia del turismo e, nonostante il Piano sembri impegnarsi nell'accet-

tarla, alcune precisazioni appaiono indispensabili; è opportuno sottolineare che tali precisazioni, ben lungi dal voler essere provocatorie o polemiche, intendono esclusivamente offrire alcuni spunti di riflessione.

In primo luogo, la mancanza di specifici riferimenti a logiche sostenibili di sviluppo del turismo – tranne, come già esposto, per due generiche eccezioni che riguardano le modalità di decongestione delle 4 città *top* e i nuovi Poli da individuare nel Mezzogiorno – suggerisce che le priorità restino incentrate sulla distribuzione di prodotti tradizionali e che l'immagine di sostenibilità di cui dotare l'intero sistema turistico non costituisca una opzione di vantaggio competitivo nei confronti del mercato internazionale. Iniziative sostenibili sembrano, dunque, essere lasciate al solo impegno dei singoli, trascurando, di fatto, quanto un preciso impegno da parte delle istituzioni potrebbe fungere da fattore sensibilizzante nei confronti di una più rapida diffusione dei principi della sostenibilità.

In secondo luogo, il Piano sembra proporre complessivamente la nascita di una serie piuttosto ampia di nuove strutture (e sotto-strutture) che rischiano di generare confusione nei ruoli anziché snellire il sistema del turismo. Tale fattore di rischio potrà essere valutato solo a seguito della diffusione dei dettagli riguardanti l'istituzione di tali organismi.

Un'altra considerazione da fare riguarda le 18 azioni previste per il rilancio dell'Agenzia Nazionale del Turismo che sembrano alquanto eccessive se paragonate alle 11 proposte per il miglioramento dell'offerta. Tale secondo aspetto, infatti, appare al momento assai più rilevante poiché l'Agenzia si conferma come un ente prevalentemente promozionale che, in mancanza di una offerta organizzata, incisiva, adeguata e conforme alle esigenze dell'utenza, rischierebbe nuovamente di rivelarsi inefficace. Considerando gli alti costi di gestione dell'attuale Agenzia e di tutte le sue sedi, nonché del gran numero di dipendenti pubblici (e difficilmente ricollocabili) che essa assorbe, in Italia e all'estero,

la sua trasformazione e riorganizzazione richiederebbero una grande cautela soprattutto in merito all'inserimento di *risorse con competenze specifiche* che dovrebbero andare ad affiancare il personale già operante, non dotato di quelle specifiche competenze, con un ampio impiego di denaro pubblico. Un'opzione potrebbe essere costituita dall'inserimento dei dipendenti già operanti in quegli stessi corsi di formazione continua che il Piano stesso intende incentivare.

Un altro elemento che offre notevoli spunti di riflessione è la prima delle azioni previste nel capitolo dedicato allo sviluppo delle competenze in tutta la filiera e, nello specifico, la considerazione che le professioni del turismo non siano attrattive poiché percepite di basso livello dai giovani. In considerazione del proliferare di corsi in ambito turistico, sia all'interno di vari atenei sia all'interno di istituti professionali, al quale si è assistito nell'ultimo decennio sorge il dubbio che nel Piano possa essere stata trascurata una serie di altre variabili per le quali un giovane si allontana dal mondo occupazionale del turismo. Il Piano fa ampio riferimento a figure manageriali di medio-alto livello senza menzionare né le opzioni contrattuali previste per il settore, né i differenti contesti lavorativi all'interno dei quali si declinano le diverse professioni. In esso non si contempla, ad esempio, l'ipotesi che l'elevata presenza di contratti stagionali o la diffusa cultura del lavoro sommerso possano non garantire continuità e spesso costringere un diplomato in materie turistiche a scegliere altri comparti lavorativi e un imprenditore a «ripiegare» su personale inesperto; l'estrema difficoltà di trovare un'adeguata collocazione spesso obbliga anche i laureati ad accettare contratti stagionali che nel tempo demotivano, causando l'allontanamento dal comparto proprio di coloro ai quali, pur in possesso delle necessarie competenze, il sistema non dà alcuna possibilità di esprimersi causando un costante abbattimento del livello di qualità.

Queste prime e personali riflessioni non sottovalutano, tuttavia, la portata innovativa che il Piano Strategico ha nel porre il

turismo al *centro dell'agenda di governo*. La nuova *governance* del settore in esso proposta costituisce un'evoluzione fondamentale ai fini del necessario potenziamento che gli operatori del settore attendono da tempo. Resta da attendere l'imminente stesura definitiva del documento – e i dibattiti che seguiranno – affinché si possa davvero valutare la portata degli interventi e la direzione che il paese intende intraprendere per orientare il turismo da qui ai prossimi anni.

Bibliografia

- Amari M. (2012), *Manifesto per la sostenibilità culturale*, Franco Angeli.
- Arpaia B., Greco P. (2013), *La cultura si mangia*, Ugo Guanda Editore.
- Becheri E., Maggiore G. (a cura di) (2013), *Rapporto sul Turismo Italiano – XVIII edizione*, Franco Angeli.
- Berardi S. (2007), *Principi economici ed ecologici per la pianificazione di uno sviluppo turistico sostenibile*, Franco Angeli.
- Bertoncin M., Pase A. (a cura di) (2007), *Territorialità. Nuove regole condivise e nuovi vissuti territoriali*, Franco Angeli.
- Calzati V., de Salvo P. (a cura di) (2012), *Le strategie della lentezza, della qualità e dell'identità per il turismo del futuro*, Franco Angeli.
- Caroli M.G. (2001), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli.
- Caroli M.G. (2003), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli.
- Cianciullo A., Silvestrini G. (2010), *La corsa della Green Economy. Come la rivoluzione verde sta cambiando il mondo*, Edizioni Ambiente.
- Cicerchia A. (2009), *Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica*, Franco Angeli.
- Colombo L. (2005), *Il turismo responsabile*, Ed. Xenia.
- Confalonieri M. (2008), *Il turismo sostenibile*, Giappichelli.
- Dall'Ara G., Dionisio P. (2012), *Come accogliere i turisti cinesi. Introduzione alle relazioni con il «mercato turistico più grande del mondo»*, Franco Angeli.
- Dall'Ara G. (a cura di) (2006), *Come progettare un piano di sviluppo turistico territoriale. Normativa, marketing, casi di eccellenza*, Halley Editrice.
- De Carlo M., Caso R. (2007), *Turismo e sostenibilità. Principi, strumenti, esperienze*, Franco Angeli.
- De Salvo P. (2003), *Il processo di formazione della politica turistica*, Franco Angeli.
- Ferri M.A. (2012), *Dai territori alle destinazioni turistiche. Domanda, offerta e competitività*, Franco Angeli.
- Guandalini M., Uckmar V. (2009), *Green economy, Italia. Idee, energia e dintorni – Uno stimolo alla ripresa economica*, Mondadori Università.

BIBLIOGRAFIA

- Donolo C. (2012), *L'arte di governare. Processi e transizioni*, Donzelli.
- Lanza A. (2006), *Lo sviluppo sostenibile*, Il Mulino.
- Martelloni R. (2007), *Nuovi territori. Riflessioni e azioni per lo sviluppo e la comunicazione del turismo culturale*, Franco Angeli.
- Nocifora E. (a cura di) (2004), *Turismo culturale e promozione della sostenibilità ambientale*, Maggioli Editore.
- Presidenza del Consiglio dei ministri, Il Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport (18 gennaio 2013), *Turismo Italia 2020. Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia*.
- Regione Abruzzo, Direzione Generale - Sviluppo del Turismo, politiche culturali (2012), *Principi Guida per la promozione di Progetti di Sviluppo per Destinazione e Prodotti Turistici Regionali e la costituzione e il riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali*.
- Ricotti P. (2010), *Sostenibilità e Green Economy - Quarto settore - Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio*, Franco Angeli.
- Romita T. (a cura di) (2010), *Il turismo residenziale. Nuovi stili di vita e di residenzialità, governance del territorio e sviluppo sostenibile del turismo in Europa*, Franco Angeli.
- Rullani E. (2008), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci.
- Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editori.
- Sciarelli S. (2007), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli Editore.
- Susio B., Ceschin F., Montanari S. (2007), *Territori strategici. Modelli di pianificazione per lo sviluppo dei sistemi locali*, Franco Angeli.
- Tronti L. (a cura di) (2012), *Capitale umano. Definizione e misurazioni*, CEDAM.
- Varra L. (2005), *Elementi di progettazione, processi e modelli organizzativi nelle imprese turistiche*, Franco Angeli.

Finito di stampare
nel mese di dicembre 2014
dalla Tipografia O.GRA.RO.
Vicolo dei Tabacchi, 1 - Roma