

Ripensare il turismo

Sostenibilità,
partecipazione, territorio

a cura di

Flavia Cortelezzi e Barbara Pozzo



Giappichelli

Ripensare il turismo

Sostenibilità, partecipazione, territorio



IUSTITIAM COLIMUS

Ripensare il turismo

Sostenibilità,
partecipazione, territorio

a cura di

Flavia Cortelezzi e Barbara Pozzo



Giappichelli

© Copyright 2025 – G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 979-12-211-1331-0

ISBN/EAN 979-12-211-6253-0 (ebook)

Questa pubblicazione è parte del progetto Nodes finanziato dall'Unione europea - NextGenerationEU, Missione 4 Componente 2 - ECS0000036 - CUP J83B22000050001.



G. Giappichelli Editore



Questo libro è stato stampato su carta certificata, riciclabile al 100%



Stampa: LegoDigit s.r.l. - Lavis (TN)

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

	<i>pag.</i>
Prefazione	
Il turismo sostenibile: tema chiave nell'ambito del progetto NODES	
Barbara Pozzo	XIII
Introduzione	
Flavia Cortelezzi	XV
Parte 1	
La dimensione del turismo nel sistema lago di Como	
Il turismo sui laghi: peculiarità territoriali e confronti tra i casi di maggior successo	
Giuseppe Colangelo	3
1. Laghi d'Italia	5
2. Lo sviluppo turistico dei quattro laghi più grandi d'Italia	6
3. La capacità ricettiva complessiva e il segmento del lusso nel settore al- berghiero	8
4. Conclusioni	11

Overtourism e lago di Como: quale relazione?

Flavia Cortelezzi, Daniele Grechi, Roberta Minazzi e Michela Segato 15

- 1. Introduzione 15
- 2. Il turismo come fenomeno di massa e l'overtourism 16
- 3. Overtourism e lago di Como: un'analisi 25
- 4. Implicazioni e sviluppi futuri di policy 42
- 5. Conclusioni 44
- Riferimenti bibliografici 45

Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: sguardi incrociati sull'overtourism

Giuseppe Muti e Martina Toppi 49

- 1. Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: lo sguardo della geografia sociale ed economica 49
- 2. Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: lo sguardo dei media e il polso della società 58
- 3. Conclusioni 65
- Riferimenti bibliografici 65

Risorse condivise, tensioni emergenti.**La complessa relazione tra turisti e residenti a Como**

Massimiliano Raffa 67

- 1. Introduzione 67
- 2. Osservare la città da più prospettive 69
- 3. Evidenze emerse 72
- 4. Conclusioni 81
- Riferimenti bibliografici 83

Cambiamenti climatici e turismo nel comasco: impatti e misure di adattamento

Stefano Fanetti 85

- 1. Introduzione 85

Indice	IX
	<i>pag.</i>
2. Impatti dei cambiamenti climatici sul turismo nel comasco	87
3. Possibili misure di adattamento utili al comparto turistico comasco	92
4. Conclusioni	100
Riferimenti bibliografici	101

Parte 2

La *Governance*: economia sociale, Terzo settore e industria turistica. Una trasformazione possibile?

Turismo di comunità e sviluppo locale

Jacopo Sforzi, Annalisa Spalazzi e Stefan Lazic	109
1. Introduzione	109
2. Il turismo di comunità	110
3. Le cooperative di comunità in Italia	113
4. Due esperienze di turismo guidato da cooperative di comunità	119
5. Conclusioni	122
Riferimenti bibliografici	124

Il contributo dell'economia sociale nel settore turistico. Potenzialità, trend e prospettive.

Giulia Galera e Giulia Tallarini	127
1. Introduzione	127
2. Breve panoramica dell'ecosistema industriale turistico a livello europeo	129
3. Verso un approccio europeo: l'economia sociale	131
4. Il valore aggiunto dell'economia sociale nel settore turistico	136
5. Conclusioni	138
Riferimenti bibliografici	139

Terzo settore e turismo: pratiche e azioni trasformative

Sebastiano Citroni	143
1. Introduzione	143

	<i>pag.</i>
2. Limiti	145
3. L'invenzione del Terzo settore	150
4. Guardare dentro per vedere fuori	153
5. Conclusioni	156
Riferimenti bibliografici	158

Parte 3

Case Studies e Best Practice

La tutela dei cammini culturali e religiosi, tra promozione del turismo e valorizzazione del territorio

Stella Coglievina	163
1. I cammini culturali e religiosi: un fenomeno in evoluzione	163
2. Il legislatore di fronte ai cammini: una strada con dei passi ancora da compiere	164
3. Gli interventi a livello nazionale degli ultimi anni	168
4. Cammini, patrimonio e turismo sostenibile: ripartire dal territorio	173
Riferimenti bibliografici	177

Valore sociale e rendicontazione di sostenibilità: profili teorici ed evidenze del territorio

Alessandro Panno e Simone Copes	179
1. Introduzione	179
2. Impresa sociale e creazione di valore condiviso	180
3. Valore sociale e impatto sul territorio: definizioni e metodi di misurazione	186
4. Il valore sociale e l'importanza dello <i>stakeholder engagement</i>	196
5. L'analisi di un caso: il <i>reporting</i> di sostenibilità di Tikvà Economie Territoriali Inclusive	198
6. Il bilancio sociale 2023 di Tikvà: descrizione e analisi	200
7. L'esperienza di Tikvà e lo <i>stakeholder engagement</i> : alcune considerazioni finali	208
Riferimenti bibliografici	209

Extended reality per un turismo culturale sostenibile e inclusivo

Deborah Toschi	211
1. Introduzione	211
2. Per orientarsi: definizioni e qualità della realtà estesa	212
3. <i>Experiential education</i> tra turismo e sostenibilità	214
4. Conclusioni	220
Riferimenti bibliografici	222

La Responsabilità del turista attraverso mappe digitali e nuovi percorsi

Valentina Albanese	225
1. Introduzione	225
2. Overtourism, un problema per luogo e società	226
3. Dall'over-tourism all'anti-tourism	228
4. Dal rifiuto alla co-creazione: la transizione da antiturismo a turismo responsabile	231
5. Le mappe del turista responsabile	233
6. Il caso di Asini Dotti	235
7. Conclusioni	239
Riferimenti bibliografici	240

Bellezze interiori: l'avventura alla scoperta del quotidiano che affascina abitanti e turisti

Sara Ielpo	243
1. Bellezze Interiori – I Giardini Segreti del lago di Como	244
2. Il festival e il turismo sul Lario: luci e ombre di una storia ancora tutta da scrivere	248

Brunate non esiste(va).

L'importanza della narrazione dei luoghi per renderli mete turistiche: il caso della Riviera di Como

Pietro Berra	261
1. Un passo indietro	262

- 2. Cambi di mentalità
- 3. La riviera delle api
- 4. Prospettive future

pag.

263

264

265

Gli Autori

267

Prefazione

Il turismo sostenibile: tema chiave nell'ambito del progetto NODES

Barbara Pozzo*

Il volume raccoglie le ricerche che sono state svolte nell'ambito dello *Spoke 3* del progetto *NODES – Nord Ovest Digitale e Sostenibile*, selezionato all'interno del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, che si propone di supportare la crescita e la transizione digitale ed ecologica dell'Industria della Cultura e del Turismo nel territorio di riferimento per il progetto.

Lo *Spoke 3*, coordinato dall'Università degli Studi dell'Insubria, mira a incrementare il dialogo tra università e territorio che la ospita. Il suo programma di ricerca e innovazione ha come obiettivo lo sviluppo economico, sociale e territoriale attraverso delle azioni mirate. In particolare, la *sostenibilità* del sistema produttivo, la *digitalizzazione* delle piccole medie imprese e la *valorizzazione del patrimonio culturale* sono i punti cardine su cui si fonda il progetto.

Il progetto ha potuto contare su un valido gruppo interdisciplinare di studiosi, che da tempo si occupano di queste tematiche, nella ricerca così come nella didattica, che nel corso del tempo si è sviluppata e può oggi offrire agli studenti che si iscrivono all'Università dell'Insubria una laurea triennale in *Scienze del Turismo* e una laurea magistrale in *Hospitality for Sustainable Tourism Development*.

L'Italia, ed in particolare il territorio insubre, dispone di un patrimonio inestimabile ed ineguagliato in termini storico, artistico e culturali che, se adeguatamente valorizzato, potrebbe costituire un motore di sviluppo per intere città e territori.

Per addivenire ad una migliore conservazione e valorizzazione occorre *formare* ed *educare* al fine di rilanciare nuovi percorsi di sviluppo socio-economico. Il ruolo dell'università appare dunque cruciale in questo contesto, ma an-

* Responsabile Scientifico del Progetto.

che come strumento di sviluppo del territorio, di dialogo con le imprese, in un momento in cui la *twin revolution*: la rivoluzione digitale e sostenibile, diventano il segno caratterizzante dell'attuale situazione.

Dati recenti mostrano come in Italia il mercato del turismo culturale sia in costante aumento. La cultura resta infatti uno dei più potenti motori del turismo italiano: monumenti, musei e i maggiori centri cittadini attraggono ogni anno un numero crescente di persone da tutto il mondo. Le mete del turismo culturale hanno anche superato, in termini di arrivi, il dato concernente le mete balneari.

Fornire servizi turistici adeguati non è una mera tecnica è una *cultura*. Ormai la molteplicità di servizi turistici offerti è molto varia: dal relax all'attività culturale, dall'attività sportiva all'enogastronomia. Ad ogni esigenza specifica si può fornire una risposta «*tecnica*» efficiente, ma considerare tutte le potenziali esigenze del turista consente di fornire una risposta «*integrata*» e questo significa concepire il turismo come «*cultura*».

Per farlo è necessario – dal lato dell'offerta – conoscere le risorse del territorio: la natura, l'arte, la storia, le risorse enogastronomiche, la struttura del mercato turistico. Ma è anche necessario – dal lato della domanda – conoscere le dimensioni «*esistenziali*» del turista: la lingua, i costumi, le preferenze.

L'università può diventare una cabina di regia in questo contesto: valorizzare ogni esperienza imprenditoriale del territorio (volontariato compreso), evitando dispersioni di risorse, creando un coordinamento fra gli attori.

Allo stesso tempo, è forse il luogo più adatto per affrontare le nuove sfide della sostenibilità e della digitalizzazione.

Il progetto NODES ha permesso di incrementare le iniziative che collegano l'Università dell'Insubria al suo territorio, con appositi incontri, convegni, ricerche e pubblicazioni che hanno dato il via ad un intenso dialogo che certamente non si arresterà anche dopo la conclusione del progetto NODES.

Introduzione

Flavia Cortelezzi

Il turismo rappresenta, oggi più che mai, un crocevia di sfide globali e dinamiche locali. In uno scenario in cui la crescente pressione antropica, la crisi climatica, le trasformazioni sociali e le innovazioni digitali ridefiniscono le traiettorie di sviluppo territoriale, è necessario interrogarsi sul significato, sulle modalità e sugli effetti della pratica turistica contemporanea. In particolare, il concetto di “turismo sostenibile” – spesso evocato in termini generici – richiede un’attenta disamina alla luce dei suoi molteplici risvolti: ambientali, economici, sociali e culturali.

Questo volume nasce da questa urgenza analitica e progettuale. Esso raccoglie e rielabora i principali contributi scientifici, esperienziali e istituzionali emersi durante il convegno “Turismo ecosostenibile e comunità. Ripartiamo dal territorio”, tenutosi il 20 e 21 maggio 2024 presso l’Università degli Studi dell’Insubria (Como) e la Biblioteca Comunale di Brunate. L’iniziativa si inserisce all’interno del progetto NODES (Nord Ovest Digitale e Sostenibile), ecosistema dell’innovazione finanziato nell’ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e sostenuto dai fondi dell’Unione Europea – NextGenerationEU. In particolare, fa capo allo Spoke 3, dedicato alla sostenibilità, alla partecipazione civica e alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale attraverso forme di economia collaborativa e sociale.

Il convegno, articolato in panel tematici e sessioni di confronto pubblico, ha visto il coinvolgimento di docenti, ricercatori, amministratori pubblici, rappresentanti del Terzo settore e attivisti, in un dialogo aperto e interdisciplinare sulle trasformazioni in atto nel sistema turistico, con un focus specifico sull’area del lago di Como, emblema delle contraddizioni e delle potenzialità del turismo contemporaneo. La pluralità degli approcci presentati riflette la ricchezza del progetto NODES e del metodo di lavoro adottato dallo Spoke 3, improntato a una logica partecipativa, intersettoriale e territoriale.

I contributi raccolti si articolano attorno a tre assi portanti:

1. Analisi delle dinamiche turistiche nel territorio comasco: la prima sezione

mette in luce le trasformazioni subite dal sistema turistico locale nel corso dell'ultimo decennio, evidenziando fenomeni come l'over-tourism, le tensioni tra visitatori e residenti, e le implicazioni dei cambiamenti climatici sulle pratiche turistiche e sulla gestione delle risorse naturali. Attraverso dati empirici e letture critiche, gli autori propongono strumenti interpretativi e ipotesi di intervento per un governo più equo e sostenibile del territorio.

2. Il ruolo del Terzo settore e dell'economia sociale nella governance del turismo: la seconda sezione esplora il contributo che gli attori dell'economia sociale – cooperative, associazioni, enti del Terzo settore – possono apportare alla co-progettazione di modelli turistici alternativi, radicati nei territori e sensibili alle esigenze delle comunità locali. I temi della partecipazione, della giustizia sociale e della cura del bene comune vengono indagati alla luce di esperienze concrete e riflessioni teoriche, mostrando come la sostenibilità turistica non possa prescindere da una visione democratica e inclusiva dello sviluppo.
3. Buone pratiche, innovazioni e prospettive future: la terza parte del volume è dedicata alla presentazione di case studies e progetti pionieristici provenienti da contesti locali e nazionali. Dalle tecnologie immersive per il turismo culturale accessibile, alle mappe digitali per la responsabilizzazione dei visitatori, fino alle narrazioni comunitarie come strumento di rigenerazione del territorio, emergono esperienze che reinterpretano il turismo come processo collaborativo di costruzione del senso dei luoghi.

Il volume si propone non solo come restituzione scientifica dell'evento, ma come strumento di lavoro per amministratori, ricercatori, operatori e cittadini interessati a immaginare nuove forme di turismo. In questo senso, l'obiettivo non è tanto quello di fornire risposte definitive, quanto di attivare domande generative e percorsi di ricerca e azione condivisa.

Rimettere al centro il territorio – come recita il titolo dell'evento – significa allora riconoscere il valore dei luoghi non come semplici contenitori di attrazioni, ma come spazi vissuti, attraversati, abitati da soggettività plurali. E significa soprattutto assumersi la responsabilità di costruire, attraverso il turismo, un futuro più equo, resiliente e consapevole, in cui la sostenibilità non sia solo uno slogan, ma un principio guida nelle scelte politiche, economiche e culturali, capace di orientare pratiche concrete e durature.

Parte 1

La dimensione del turismo nel sistema lago di Como

Il turismo sui laghi: peculiarità territoriali e confronti tra i casi di maggior successo

Giuseppe Colangelo

Il turismo di lago o lacuale, un tempo minore tra i tipi di turismo nel nostro Paese, è stato protagonista negli ultimi tempi di una crescita importante. Sui laghi è possibile praticare diversi sport acquatici e non, fare passeggiate, camminate, esplorare sentieri naturalistici, visitare gli innumerevoli luoghi di arte e monumenti che si trovano sulle sue sponde o nelle sue isole, quali ville, chiese, palazzi nobiliari, musei. Qualche volta fare anche le cure termali come a Sirmione.

Alcune destinazioni lacuali italiane sono diventate famose e attirano importanti flussi turistici. Avviene questo anche se alla stragrande maggioranza di italiani non piace passare le proprie vacanze al lago; al massimo un weekend o una gita fuori porta, ma non la vacanza lunga che si fa di solito d'estate o durante le vacanze natalizie. Per le vacanze lunghe, gli italiani preferiscono le località balneari, quelle montane o le città d'arte. Quindi gli importanti flussi turistici sui laghi italiani, ancor di più nel segmento del lusso, sono alimentati per lo più da turisti stranieri, che coprono ben più del 50% delle presenze registrate dalle strutture ricettive.

È significativo che dei 22 Brand Turistici Italiani individuati dall'Istat (2024) e caratterizzati da "forti specificità, riconosciute e apprezzate a livello nazionale e internazionale" ci siano ben 3 destinazioni di lago: lago di Garda, lago di Como e lago Maggiore. Tali 22 destinazioni¹ pur rappresentando meno del 9% della popolazione italiana, generano circa il 30% delle presenze turistiche in Italia e vedono nel loro territorio venire offerto il 30% anche in termini di posti letto della complessiva capacità di offerta del nostro Paese. Si può quin-

¹ Oltre ai tre succitati laghi fanno parte dei 22 Brand Turistici Italiani: il Salento, le Cinque Terre, la Gallura e la Costa Smeralda, il Cilento, la Riviera Romagnola, la Costa degli Dei, la Val Gardena, la Val Pusteria, le Langhe e il Roero, le Isole Eolie, il Gargano e le Isole Tremiti, la Maremma Toscana e Laziale, la Valle d'Itria, la Riviera dei Fiori, la Val di Fassa e la Val di Fiemme, il Chianti, la Versilia, la Costiera Sorrentina e Capri e la Costiera Amalfitana.

di dire che la selezione dei 22 Brand Turistici Italiani proposta da Istat individua le migliori e le più famose destinazioni turistiche italiane.

Inoltre, tutte e tre le suddette destinazioni di lago si trovano nel quadrante positivo per quanto riguarda gli andamenti delle presenze dei turisti in anni recenti: secondo i dati Istat, il tasso di crescita delle presenze risulta positivo sia tra il 2022 e il 2023 che tra il 2019 e il 2023; il miglior risultato tra le tre destinazioni lacuali è quello del lago Maggiore: rispetto al periodo pre-pandemico il lago Maggiore nel 2023 registra un incremento di presenze molto significativo, del 10,9%.

Minore il tasso di crescita registrato rispetto al periodo pre-pandemico sul lago di Garda (7,7%) e sul lago di Como (5%) ma comunque in entrambi i casi superiore alla media nazionale del 2,4%.

Per quanto riguarda il tasso di crescita dell'ultimo anno disponibile, quello tra il 2022 e il 2023, quelli dei tre laghi sono piuttosto eterogenei: molto alto ancora quello del lago Maggiore, con + 10%; poi troviamo il lago di Como con il 5% e infine il lago di Garda con l'1,5%.

Tra questi tre laghi tuttavia la dimensione dei flussi turistici non è affatto simile: il lago di Garda ha un flusso (e anche una capacità di offerta turistica) molto maggiore rispetto agli altri due laghi che sono invece più simili tra di loro: per dare un ordine di grandezza desunto dai dati che mostreremo tra poco, si può dire che il turismo sul lago di Garda è circa 4,5 volte più grande di quello sul lago di Como e circa 3,86 volte più grande di quello del lago Maggiore in termini di presenze complessive.

Non è un caso che nell'analisi condotta sempre dall'Istat sui primi 50 comuni italiani per numero di presenze negli esercizi ricettivi per il 2023 vi siano ben 5 comuni lacuali, tutti sul lago di Garda: in ordine di grandezza, Lazise (decima, con più di 4 milioni di presenze turistiche), Peschiera del Garda (ventunesima, con quasi 2,5 milioni di presenze), Bardolino (ventiduesima, con poco meno di 2,4 milioni di presenze), Riva del Garda (trentunesima, con poco meno di 1,7 milioni di presenze) e Sirmione (quarantaseiesima con circa 1,26 milioni di presenze). Né il lago di Como né il lago Maggiore, né tantomeno qualsiasi altro lago italiano registrano loro località tra i primi 50 comuni italiani per numero di presenze negli esercizi ricettivi. Nel caso dei succitati comuni del lago di Garda, si tratta di piccoli comuni con un numero limitato di residenti spesso inferiore ai 10.000 e in ogni caso non superiore ai 18.000 ma con flussi turistici davvero importanti. Nell'alta stagione questi comuni vengono letteralmente stravolti dal turismo. Oltre a questo, va notato che la parte svizzera del lago Maggiore con le sue località di punta Locarno e Ascona è notevolmente sviluppata dal punto di vista turistico e quindi ha anch'essa un numero di presenze molto elevato.

Se quindi consideriamo il lago Maggiore nella sua interezza, comprensivo

sia della parte italiana che di quella svizzera, i suoi flussi turistici aumentano considerevolmente superando quelli del lago di Como.

In questo lavoro vogliamo indagare un po' più approfonditamente sul turismo di lago, per quello che ci è possibile, vista l'esiguità degli studi su questo tema e anche una certa scarsità di dati disponibili. Nel prossimo paragrafo, guardiamo dal punto di vista geografico ai laghi italiani e li classifichiamo per dimensione. In quello successivo ci focalizziamo sui quattro laghi italiani più grandi, ovvero Garda, Maggiore, Como e Trasimeno. I primi tre sono anche quelli più sviluppati a livello turistico come certificato dall'Istat. Faremo alcune comparazioni tra questi quattro laghi in materia di flussi turistici, cercando di individuare le loro specificità e caratterizzazioni. Nel paragrafo ancora successivo concentriamo la nostra attenzione sulla capacità ricettiva dei suddetti quattro laghi e analizziamo con un focus particolare il loro segmento del lusso nel settore alberghiero. Alcune considerazioni conclusive vengono inserite nell'ultimo paragrafo.

1. Laghi d'Italia

I tre laghi di cui abbiamo già parlato (Garda, Maggiore e Como) sono anche i tre laghi più grandi d'Italia per area coperta in chilometri quadrati. Il Garda con 367,9 km², il Maggiore con 212,5 km² e il lago di Como con 145,9 km². Seguono il lago Trasimeno (in Umbria) con 124,3 km²; il lago di Bolsena (nel Lazio) con 113,5 km²; il lago di Iseo (in Lombardia) con 61,8 km²; il lago di Varano (in Puglia, vicino al Gargano) con 60,5 km²; il lago di Bracciano (nel Lazio) con 57 km²; il lago di Lesina (in Puglia, vicino al Gargano) con 51,4 km²; il lago di Lugano (tra Lombardia e Svizzera) con 48,9 km²; il lago Omodeo (lago artificiale della Sardegna) con 22 km²; il lago d'Orta (in Piemonte) con 18,2 km²; il lago Coghinas (lago artificiale della Sardegna) con 17,9 km² e il lago di Varese (in Lombardia) con 15 km². Essi rappresentano nell'ordine in cui li abbiamo menzionati i primi 14 laghi italiani per dimensione anche se nel caso del lago Maggiore e del lago di Lugano essi si estendono in parte anche in territorio svizzero. Il lago di Garda si estende su ben 3 regioni italiane: la Lombardia, il Veneto e il Trentino-Alto Adige, nelle province rispettivamente di Brescia, Verona e Trento; il lago Maggiore, a parte il tratto svizzero, si estende in Lombardia e in Piemonte rispettivamente nelle province di Varese, Novara e nel Verbano-Cusio-Ossola; il lago di Como è tutto in Lombardia ma si estende con i suoi due rami nelle province di Como e di Lecco.

Come abbiamo visto, i tre laghi più grandi sono anche quelli più sviluppati dal punto di vista turistico, visto che sono gli unici laghi a essere inseriti tra i 22

Brand Turistici Italiani individuati dall'Istat. Concentriamo quindi la nostra attenzione su di loro, confrontando però i loro flussi anche con il quarto lago più grande d'Italia, il Trasimeno. Vedremo come quest'ultimo sia ancora molto indietro rispetto ai primi tre nello sviluppo turistico.

2. Lo sviluppo turistico dei quattro laghi più grandi d'Italia

Dopo la inaspettata e forte frenata dei flussi turistici nel 2020 a motivo del Covid, c'è stato in Italia un grande recupero nei flussi turistici nei quattro anni successivi, a tal punto che le presenze turistiche complessive nel nostro Paese hanno superato quelle pre-Covid del 2019 già nel 2023. Inoltre nel 2024 dai primi dati forniti dall'Istat si evince che si è realizzata una ulteriore crescita delle presenze in Italia pari al + 2,5%, soprattutto grazie alla componente dei non residenti che è aumentata del 6,8%, mentre le presenze dei residenti nel 2024 si sarebbero ridotte del 2,2%. Questo andamento soddisfacente e superiore a quello della Francia ha permesso all'Italia di scavalcare la Francia nel 2024 (458,4 milioni di presenze l'Italia contro i 450,1 della Francia) nella classifica dei Paesi dell'Unione Europea con più presenze turistiche, diventando seconda alle spalle della Spagna, che rimane prima con 501,1 milioni di presenze.

Anche il tasso di crescita delle presenze nel 2023 rispetto al 2022 è stato molto buono, + 8,5%, molto superiore a quello stimato per il 2024.

Ma concentriamoci adesso sui dati turistici dei quattro più grandi laghi italiani. Ecco nella prossima tabella i dati degli arrivi, delle presenze e del tempo di permanenza medio dei turisti per i quattro laghi suddetti relativi al 2023.

Abbiamo già avuto modo di commentare la maggiore dimensione dei flussi turistici sul lago di Garda rispetto sia al lago Maggiore che al lago di Como; se rapportiamo le presenze turistiche alla dimensione fisica del lago, possiamo ricavare un indicatore interessante di sviluppo turistico che ci dà le presenze turistiche per km²; secondo questi calcoli troviamo che il lago di Garda ha 68.218,3 presenze per km²; il lago di Como ne ha 38.521,2 per km², il lago Maggiore ne ha 30.568,5 per km² e il lago Trasimeno ne ha 7.293. Quindi secondo questo indicatore il lago di Garda rimane di gran lunga il lago più sviluppato in senso turistico; secondo è il lago di Como e terzo è il lago Maggiore; mentre il lago Trasimeno rimane molto lontano dagli altri tre laghi considerati. Possiamo anche notare che il lago di Garda ha il tempo di permanenza medio dei turisti più alto con 4,32; secondo è il lago Trasimeno con 3,87; terzo è il lago Maggiore con 3,6 e ultimo è il lago di Como con 2,59 che ha effettivamente un tempo medio di permanenza dei turisti un po' troppo basso.

Tabella 1. – Arrivi, presenze e tempo di permanenza medio dei turisti nei 4 laghi, 2023

Laghi	Arrivi	Presenze	Tempo di permanenza medio (in giorni)
Garda	5.807.005	25.097.519*	4,32
Maggiore	1.804.389	6.495.801**	3,6
Como	2.167.645	5.620.237	2,59
Trasimeno	234.440	906.531	3,87

* Per i dati del lago di Garda, le presenze totali sono date dalla somma delle presenze delle tre sponde: quella veronese con 12.779.118; quella bresciana con 7.800.000 e quella trentina con 4.518.401.

** Per i dati del lago Maggiore le presenze totali sono date dalla somma delle presenze delle tre sponde: quella piemontese composta dalla provincia novarese con 700.366 presenze e da quella del Verbano-Cusio-Ossola con 2.939.324 presenze; quella lombarda e varesina con 428.000 presenze e quella svizzera con 2.428.111.

Fonte: dati vari sui flussi turistici nel 2023 provenienti da: Camera di Commercio di Como e Lecco, di Verona, di Varese, Provincia di Novara, Provincia del Verbano-Cusio-Ossola, Consorzio Garda Trentino, Regione Umbria e Consorzio Turistico Locarno-Ascona.

In tutti e tre i primi laghi vi è una prevalenza turistica di una particolare sponda, che in alcuni casi è schiacciante: è il caso del ramo di Como rispetto al ramo di Lecco, che concentra ben il 78,8% delle presenze turistiche dell'intero lago di Como; è il caso della sponda piemontese con le due province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola, con Verbania e Stresa su tutte le altre località per importanza turistica, anche se la preponderanza è molto meno netta rispetto al lago di Como: essa concentra su di sé il 56% circa dei flussi turistici complessivi del lago Maggiore, dove però la sponda varesina è molto meno sviluppata turisticamente rispetto alle altre due; ancora più bilanciato il turismo sul lago di Garda diviso tra sponda veronese, sponda bresciana e sponda trentina, dove comunque c'è una prevalenza della sponda veronese con circa il 50,9% delle presenze turistiche.

È interessante vedere anche la quota delle presenze nel settore alberghiero rispetto alle presenze complessive: essa è più alta a Como con il 48% di quanto non sia a Lecco dove si ferma a poco meno del 30%. Il lago di Como complessivamente ha un settore alberghiero che pesa per il 44% delle presenze, mentre il restante 56% viene coperto dal settore extra-alberghiero. La sponda veronese del lago di Garda ha una quota del settore alberghiero più vicina a Lecco che a Como: 32,2%. Invece il settore alberghiero nel Maggiore svizzero pesa per circa il 40% delle presenze e quello del Verbano-Cusio-Ossola pesa per il 41,9%: due casi più vicini a Como.

La percentuale di stranieri rispetto agli italiani nella domanda complessiva è schiacciante sul lago di Como: 79,3% di stranieri contro il 20,7% di italiani; ancora più forte la quota di stranieri a Como con più dell'85% di quanto non sia a Lecco, che si ferma a poco meno del 74%. Tra gli stranieri la Germania è sul lago di Como in testa come Paese di provenienza con il 20%, seguita dagli USA con il 15,8%, la Francia è terza con il 9,3%, seguita dal Regno Unito con l'8,5% e dalla Svizzera con il 6,2%. Sul ramo di Lecco si segnala una significativa presenza di turisti polacchi, che è più rilevante di quella svizzera, che è invece più forte sul ramo di Como. Anche sulla sponda veronese del lago di Garda è schiacciante la prevalenza dei turisti stranieri: 86,2% contro il solo 13,8% degli italiani; tra i turisti stranieri vi è una netta prevalenza di tedeschi con il 54,8%; seguono gli olandesi con l'11,8%; gli austriaci con il 5,6%; gli inglesi con il 4,9% e i danesi con il 4,6%. Anche sul lago Maggiore piemontese nel Verbano-Cusio-Ossola si segnala l'ampia presenza di turisti stranieri pari all'81% delle presenze complessive con netta prevalenza anche qui di turisti tedeschi con il 46%; seguono gli olandesi con il 12,5%, gli svizzeri con l'11,4%, i francesi con il 9,2% e gli inglesi con il 4%. Va segnalata altresì la netta preferenza degli americani per il lago di Como dove si registra una loro presenza significativa (15,8%), che non si registra né sul Garda né sul Maggiore.

È invece molto diversa la composizione dei turisti sia sul Maggiore svizzero che sul Trasimeno. In entrambi i casi non c'è questa forte prevalenza di turisti stranieri: nel Maggiore svizzero la massa della clientela viene dalla stessa Svizzera; si tratta quindi di clienti domestici: rappresentano ben il 79% delle presenze; tra i clienti stranieri, peraltro limitati al 21% delle presenze, prevalgono i tedeschi con il 13,8% e gli olandesi con l'1,72%. Sul Trasimeno troviamo una presenza italiana molto maggiore rispetto al Garda, al Maggiore italiano o al lago di Como: circa il 51% delle presenze sono italiane, lasciando i turisti stranieri al 49%.

3. La capacità ricettiva complessiva e il segmento del lusso nel settore alberghiero

Veniamo ora a indagare sulla capacità ricettiva presente sui quattro laghi più grandi d'Italia. Distinguiamo come da tradizione la capacità ricettiva alberghiera da quella extra-alberghiera; in quest'ultima entrano i campeggi, gli agriturismo, i B&B, le case vacanze, ma non le locazioni di case (ovvero gli affitti brevi come quelli di airbnb) considerate al di fuori della capacità ricettiva. Qui ci può essere un po' di diversità nei dati e nelle interpretazioni tra una provincia e l'altra perché mentre alcuni enti locali seguono il nostro criterio, altri considerano

le locazioni di case all'interno della capacità ricettiva complessiva. È stato più facile reperire i dati per il lago di Garda, per il lago di Como e per il lago Trasimeno perché gli enti locali forniscono direttamente i dati complessivi per l'intero lago; è stato invece più difficile reperire i dati complessivi per il lago Maggiore diviso tra Italia e Svizzera, tra due regioni italiane (Piemonte e Lombardia), e tre province (Verbano-Cusio-Ossola, Novara e Varese), per cui i dati qui presentati sono frutto di nostre somme dei dati forniti dai diversi enti locali per le quattro suddette componenti del lago: Verbano, Novara, Varese e Svizzera. Un altro elemento di incertezza è a quale distanza dal lago le strutture e i posti letto sono ancora attribuiti a quel lago. Le scelte fatte non vengono per lo più esplicitate e quindi anche qui ci possono essere diversità nei dati raccolti tra un caso e l'altro. Ecco, nonostante queste difficoltà, i dati complessivi che emergono dai nostri studi relativamente alla capacità ricettiva dei quattro più grandi laghi italiani:

Tabella 2. – Capacità ricettiva alberghiera, extra-alberghiera e complessiva dei 4 più grandi laghi d'Italia, 2023

Laghi	Capacità alberghiera		Capacità extra alberghiera		Capacità complessiva	
	N. esercizi	Posti letto	N. esercizi	Posti letto	N. esercizi	Posti letto
Garda	1.150	69.571	7.549	108.217	8.699	242.638
Maggiore	603	22.831	863	35.156	1.466	57.987
Como	261	14.644	7.000	57.786	7.261	72.430
Trasimeno*	34	2.089	672	13.757	706	15.846

* I dati del Trasimeno si riferiscono al 2024 ed escludono Città della Pieve, Paciano e Piegara considerate troppo lontane dal lago.

Fonte: Vedi tabella 1.

Si noti come in termini di posti letto complessivi il divario tra il lago di Garda e il lago di Como si riduce un po' rispetto a quello che c'era tra di essi in termini di presenze: da 4,5 volte qui il divario si riduce a 3,35 volte; ma se invece consideriamo la sola componente alberghiera sempre in termini di posti letto la differenza si amplia a 4,75 volte. Inoltre si noti che mentre il lago Maggiore aveva più presenze turistiche del lago di Como, in termini di capacità ricettiva complessiva è il lago di Como a sopravanzare il Maggiore. Tale risultato è legato al più ampio settore extra-alberghiero del lago di Como, mentre a livello alberghiero rimane più grande sia in termini di esercizi che di posti letto il lago Maggiore.

Considerando il peso del settore alberghiero in termini di posti letto sul complessivo, i valori che troviamo per ogni lago sono molto eterogenei: si va dal 39,3% del lago Maggiore dove il settore alberghiero ha un peso maggiore, al 28,7% del lago di Garda, al 20,2% dell'area lariana, al 13,2% del lago Trasimeno, dove il peso del settore alberghiero sulla capacità ricettiva complessiva è il più basso. Se guardiamo al numero medio di posti letto nel settore alberghiero per esercizio troviamo minore variabilità: il Garda ha una media di 60,5 posti letto per esercizio; il Trasimeno ne ha 61,4; il lago di Como 56,1 e il più basso è quello del lago Maggiore con 37,9. È anche interessante rapportare le presenze turistiche complessive della tabella 1 al dato teorico che vi sarebbe se l'intera capacità ricettiva complessiva fosse interamente occupata al 100% per tutto l'anno; per avere questo dato teorico basterebbe moltiplicare il numero di giorni in un anno, ovvero 365, per l'ultima colonna della tabella 2 relativa alla capacità ricettiva complessiva calcolata in termini di posti letto. Così facendo, il suddetto rapporto ci darebbe il tasso di riempimento medio delle strutture ricettive di un lago a livello aggregato. I dati così calcolati li vediamo nella prossima tabella:

Tabella 3. – Il tasso di riempimento medio delle strutture ricettive di ogni lago

Laghi	Tasso di riempimento medio in %
Garda	28,3
Maggiore	30,7
Como	21,3
Trasimeno	15,7

Fonte: nostre elaborazioni su dati precedenti.

Notiamo che risultano piuttosto bassi i dati medi di riempimento relativi al lago Trasimeno, ma anche al lago di Como; più alti quelli del lago Maggiore e del lago di Garda.

È interessante a questo punto fare un *focus* sul segmento del lusso del settore alberghiero, quello che riguarda solamente gli alberghi a cinque stelle o cinque stelle lusso.

Anche su questo segmento, il lago di Garda ha l'offerta più ampia con ben 18 strutture presenti su tutte le sponde del lago, anche se la sponda bresciana con Gargnano, Gardone Riviera, Sirmione, Limone sul Garda, Salò e Padenghe sul Garda è quella che ne ha decisamente di più, ben 14 strutture su 18; altre 2 sono sulla sponda veronese e le rimanenti 2 su quella trentina.

Il divario con il lago di Como e anche con il lago Maggiore tuttavia si riduce su questo segmento. Il lago di Como può contare su 9 strutture a 5 stelle, di cui

8 sul ramo di Como e solo 1 su quello di Lecco. Tra le località turistiche del lago di Como più famose per gli hotel di lusso e per l'esclusività e il *glamour* possiamo menzionare Cernobbio, Bellagio, Tremezzo e Moltrasio. Il lago Maggiore può contare su 8 strutture a 5 stelle, per lo più divise tra Stresa che ne ha 3 e Ascona in Svizzera con altre 3; ancora 1 è a Locarno, sempre in Svizzera, e 1 nelle campagne vicino ad Arona. Non ci sono hotel a 5 stelle sulla sponda lombarda. Sul lago Trasimeno non troviamo hotel a cinque stelle nelle vicinanze del lago; i due hotel a cinque stelle più vicini sono a circa 20 km. Nella prossima tabella riassumiamo i risultati ottenuti.

Tabella 4. – Gli hotel a 5 stelle sui 4 laghi più grandi d'Italia, 2025

Laghi	Numero hotel a 5 stelle
Garda	18
Maggiore	8
Como	9
Trasimeno	0

Fonte: nostre ricerche su vari siti turistici online.

Il segmento del lusso sui laghi si concentra quindi in aree territoriali ben precise: la sponda bresciana del lago di Garda, che è la più ampia; il ramo di Como dell'omonimo lago; Stresa, Ascona e Locarno sul lago Maggiore.

4. Conclusioni

La ripartizione del lago tra diverse nazioni, diverse regioni e diverse province può essere un ostacolo a far percepire ai turisti il lago come un'unica destinazione turistica. Da questo punto di vista è il lago Maggiore che può avere le più gravi difficoltà; anche il lago di Garda può avere in questo senso qualche difficoltà essendo ripartito su tre province anche se a differenza del lago Maggiore è tutto in Italia. Le difficoltà si riducono notevolmente sul lago di Como dove le province sono due ma già capaci di collaborare essendosi messe d'accordo per dotarsi di una unica Camera di Commercio, la Camera di Commercio di Como-Lecco. Da questo punto di vista sono apprezzabili gli sforzi compiuti dalle amministrazioni locali nel progetto Garda Unico e qualcosa in questa direzione si muove anche per il lago Maggiore.

I flussi turistici già presenti sui nostri laghi più sviluppati sono davvero stupefacenti; soprattutto il dato del Garda con più di 25 milioni di presenze nel 2023 è davvero notevole; risulta maggiore di rinomate aree turistiche balneari o montane; molto soddisfacenti sono anche i dati del lago di Como e del lago Maggiore. Molto più indietro risulta per sviluppo turistico il lago Trasimeno.

Sul segmento del lusso nel settore alberghiero l'area più ampia è quella della sponda bresciana del lago di Garda, più piccole ma molto esclusive e piene di fascino soprattutto la sponda occidentale del ramo di Como e alcune località del lago Maggiore come Stresa sulla sponda piemontese e Ascona e Locarno in Svizzera. Si potrebbe investire di più e potenziare l'offerta turistica sulla sponda lombarda del lago Maggiore. C'è un progetto di alcuni imprenditori locali di sviluppare di più turisticamente l'area di Luino e aprire nuovi alberghi, anche utilizzando un'area dismessa, la ex-Ratti. Nuove aperture alberghiere importanti si profilano anche sul lago di Como: nel 2026 è prevista l'apertura del Ritz-Carlton a Bellagio del gruppo Marriott, dopo la ristrutturazione dell'ex hotel Grande Bretagne; il gruppo francese Louis Vuitton (LVMH) ha da poco comprato il Castello di Urio sulla sponda occidentale del ramo di Como attraverso la sua società Belmond e ci si aspetta una ristrutturazione anche lì e una nuova apertura di un hotel di lusso; il gruppo francese Accor ha acquistato il Grand Hotel Imperiale a Moltrasio e inizia ora a ristrutturarlo per riaprire nel 2027. L'hotellerie si sta quindi muovendo in forze per meglio posizionarsi soprattutto sul lago di Como. Anche sulla sponda svizzera del lago Maggiore è in azione il gruppo Marriott che sta ristrutturando il Grand Hotel Locarno. Sul lago di Garda, dopo un'ampia ristrutturazione, ha aperto da pochi giorni l'albergo a cinque stelle Strohlfhof a Gargnano dell'omonimo gruppo alberghiero altoatesino. I tre più importanti laghi italiani sono dunque destinatari di interessanti investimenti, per lo più da grandi gruppi internazionali.

Riferimenti bibliografici

- Camera di Commercio di Como-Lecco (2023). *Analisi dei Flussi Turistici Mensili 2023 nell'Area Lariana*.
- Camera di Commercio di Como-Lecco (2024). *Uno Sguardo sui Numeri Chiave e sulle Dinamiche Turistiche Locali*.
- Camera di Commercio di Varese (2021). *Provincia di Varese: Strutture Ricettive e Flussi Turistici*.
- Camera di Commercio di Verona (2024). *Le Destinazioni Turistiche e i Marchi d'Area Veronesi*.
- Consorzio Turistico Ascona-Locarno, *Relazione Annuale 2023*.

Istat (2024). *Presenze Turistiche*.

Istat (2025). *Presenze Turistiche nel Quarto Trimestre 2024*.

Provincia di Novara (2023). *I Flussi Turistici della Provincia*.

Provincia del Verbano-Cusio-Ossola (2023). *Osservatorio del Turismo, Rapporto sull'Andamento della Stagione Turistica 2023*.

Regione Umbria (2024). *I dati turistici, comprensori regionali, 2023, 2024*.

Overtourism e lago di Como: quale relazione?

Flavia Cortelezzi, Daniele Grechi, Roberta Minazzi e Michela Segato

1. Introduzione

Secondo l'Organizzazione Mondiale per il Turismo (United Nation World Tourism Organization, UNWTO) gli arrivi turistici internazionali sono aumentati costantemente negli ultimi decenni, passando da 674 milioni nel 2000 a oltre 1,5 miliardi nel 2019, con una crescita particolarmente forte in Asia e nel Pacifico. Il World Travel & Tourism Council (WTTC) ha riportato che il turismo e il settore dei viaggi hanno contribuito in modo significativo all'economia globale. Nel 2018, il turismo ha rappresentato il 10,4% del PIL mondiale, generando oltre 319 milioni di posti di lavoro, ed evidenziando pertanto il forte impatto economico di questo settore.

Nonostante questa crescita costante, il settore turistico ha affrontato numerose sfide nel corso degli anni, tra cui crisi economiche, tensioni geopolitiche e disastri naturali. Tuttavia, nessun evento ha avuto un impatto così drastico sul turismo globale come la pandemia di Covid-19 nel 2020. La diffusione del virus ha portato a restrizioni di viaggio senza precedenti, alla chiusura delle frontiere e a un drastico calo degli arrivi internazionali. Secondo l'UNWTO il turismo globale ha subito una diminuzione di quasi il 74% nel 2020 rispetto all'anno precedente, paralizzando l'intero settore¹. Compagnie aeree, hotel e agenzie di viaggio hanno subito perdite ingenti, con molte imprese costrette a chiudere o a ridurre significativamente le proprie attività. Le conseguenze economiche sono state gravi, con milioni di posti di lavoro persi e una riduzione significativa del contributo del settore al PIL globale. Nonostante questa battuta d'arresto, l'industria del turismo ha dimostrato una straordinaria capacità di resilienza. Con la graduale revoca delle restrizioni e l'implementazione di protocolli sanitari e di sicurezza, i viaggi internazionali hanno iniziato a riprendersi. Governi e imprese si sono adattati al nuovo contesto accelerando la trasformazione

¹ UNWTO, (2021).

digitale, promuovendo un turismo sostenibile e incentivando i viaggi nazionali e regionali. La diffusione del lavoro da remoto ha anche dato vita a nuove tendenze di viaggio, come, ad esempio, il nomadismo digitale, in cui i professionisti lavorano da diverse destinazioni con orari flessibili. Tuttavia, la veloce ripresa del turismo ha anche contribuito all'insorgere dell'*overtourism*², un fenomeno caratterizzato dall'eccessiva pressione turistica su determinate destinazioni. Per contrastare tale fenomeno, la sostenibilità è diventata un obiettivo chiave nella ripresa post-pandemia del turismo. Viaggiatori e operatori del settore danno sempre più importanza a pratiche turistiche eco-sostenibili e responsabili, dalla riduzione dell'impronta di carbonio al sostegno delle comunità locali. Questo cambiamento verso comportamenti di viaggio più consapevoli ha portato alla promozione di destinazioni alternative.

Dopo aver analizzato il fenomeno del turismo e dell'*overtourism* (par. 2), questo saggio concentra la sua analisi sul caso di studio "lago di Como" (par. 3) mettendo in evidenza la stagionalità dei flussi e il problema del sovraffollamento che da qualche anno lo affligge. Successivamente, sono identificate le implicazioni manageriali dello studio e si identificano alcune possibili politiche di *destination management* utili allo sviluppo sostenibile del territorio (par. 4) ed infine si conclude l'analisi (par. 5).

2. Il turismo come fenomeno di massa e l'*overtourism*

L'integrazione di fattori economici, sociali e tecnologici ha reso il turismo un fenomeno globale e di massa, trasformando il modo in cui le persone viaggiano e interagiscono con le destinazioni³. Città e attrazioni famose possono diventare mete accessibili e popolari per un vasto pubblico grazie a quattro fattori principali: l'accessibilità economica, i miglioramenti nei trasporti, l'espansione delle strutture ricettive e la diffusione dei *social media*. Questi elementi, interconnessi tra loro, rendono possibile un turismo di massa in tutto il mondo, contribuendo ad una crescita esponenziale del turismo globale, ma allo stesso tempo aumentano la vulnerabilità delle destinazioni agli effetti del sovraffollamento e del degrado. In tali situazioni si utilizza il termine di "*overtourism*" definito dal Parlamento europeo come "the situation in which the impact of tourism, at certain times and in certain locations, exceeds physical, ecological, social, economic, psychological and/or political capacity thresholds"⁴. Si tratta quindi di

²Peeters *et al.*, (2018).

³McKinsey & Company, (2019).

⁴Peeters *et al.*, (2018).

un impatto negativo del fenomeno turistico sulla destinazione. Tuttavia, non viene definito chiaramente quale sia il modo per individuare la capacità massima di un territorio. Altri autori considerano l'*overtourism* come l'accelerazione e la crescita eccessiva dell'offerta e della domanda turistica, l'eccessivo sfruttamento delle risorse ecologiche naturali delle destinazioni turistiche, la distruzione delle loro attrazioni culturali e gli impatti negativi sui loro ambienti sociali ed economici⁵.

Sono vari i fattori che portano allo sviluppo dell'*overtourism*⁶. Il primo fattore da considerare riguarda l'accessibilità economica. La crescente disponibilità di voli low-cost ha rivoluzionato l'industria dei trasporti riducendo drasticamente i costi dei viaggi aerei e rendendo i viaggi internazionali più accessibili. Compagnie come Ryanair, EasyJet e Southwest Airlines negli Stati Uniti, grazie a modelli operativi basati su costi ridotti e servizi minimali (*no frills*), sono riuscite a offrire voli a prezzi molto bassi, abbattendo le barriere economiche che un tempo rendevano i viaggi internazionali inaccessibili a molte persone. Infatti, dal 2000 al 2020, il costo medio dei biglietti aerei è diminuito considerevolmente, passando da un costo medio di 700\$ ad un costo medio di 380\$, mentre il numero di passeggeri globali è quasi triplicato, dimostrando il chiaro effetto dell'accessibilità economica sul turismo di massa. Tuttavia, l'accessibilità economica ha favorito un turismo orientato verso soggiorni brevi, concentrati nei fine settimana e durante i periodi di alta stagione, causando picchi di affluenza nelle città europee più popolari, con impatti pesanti sull'infrastruttura urbana e la vivibilità delle aree coinvolte⁷. Il sovraffollamento in periodi specifici dell'anno, come le vacanze estive o le festività, esercita una pressione significativa sui servizi pubblici, come il trasporto e la gestione dei rifiuti, e crea congestione nelle principali attrazioni turistiche, contribuendo all'usura delle strutture storiche e alla saturazione dei mezzi di trasporto pubblico⁸. Oltre a ciò, lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto ha reso più facile e veloce raggiungere destinazioni remote⁹. L'implementazione di infrastrutture ferroviarie ad alta velocità è stata fondamentale per connettere le città rapidamente, per-

⁵ Mihalič, *et al.*, (2020).

⁶ Butler e Dodds, (2022).

⁷ Questa crescita ha reso destinazioni un tempo esclusive e difficili da raggiungere accessibili a una platea di turisti molto più ampia. Secondo i dati di Eurostat, tra il 2008 e il 2018 il numero di passeggeri aerei in Europa è aumentato del 43%, con una concentrazione notevole durante i mesi estivi e nei week-end, contribuendo a picchi stagionali e giornalieri di afflusso turistico nelle principali città europee. Il flusso è incentivato anche dalla cultura dei "viaggi mordi e fuggi", dove i turisti approfittano di brevi soggiorni e delle offerte di voli economici per visitare molte destinazioni in poco tempo, senza un reale approfondimento culturale.

⁸ UNWTO, (2018).

⁹ European Cities Marketing, (2021).

mettendo un afflusso di turisti sempre più consistente verso mete anche distanti.

L'accessibilità economica è strettamente connessa alla diffusione di piattaforme come Airbnb e altre opzioni di affitti brevi che hanno trasformato radicalmente il mercato immobiliare nelle città turistiche, incrementando l'offerta di alloggi a breve termine. Nel solo 2019 le proprietà elencate su Airbnb sono cresciute a livello globale di crescendo da 50.000 alloggi (nel 2010) a 7 milioni (nel 2020) e di oltre il 50% rispetto all'anno precedente¹⁰ in città come Parigi, Venezia e Amsterdam, portando migliaia di nuove opzioni di alloggio nei centri storici. Le località in cui Airbnb è presente sono cresciute da 15 (nel 2010) a 220 (nel 2020)¹¹. L'aumento dell'offerta ricettiva a basso costo ha reso il turismo più accessibile e flessibile, poiché permette ai visitatori di alloggiare in quartieri residenziali centrali a prezzi spesso inferiori rispetto agli hotel tradizionali¹². Ciò ha generato effetti collaterali significativi sui quartieri storici e tensioni sulle comunità locali¹³ e ha portato a un notevole aumento dei prezzi degli immobili, soprattutto nelle zone centrali delle città turistiche.

Infine, i *social media* giocano un ruolo cruciale nel rendere famose determinate destinazioni, spingendo milioni di persone a visitare luoghi visti su Instagram, Facebook o TikTok. Attraverso il fenomeno della "viralità", attrazioni meno conosciute possono improvvisamente diventare mete molto frequentate. L'influenza dei *social media* è aumentata notevolmente, con l'80% dei turisti che utilizza queste piattaforme per decidere dove viaggiare¹⁴. Questo trend contribuisce alla rapida e imprevedibile crescita della popolarità di certe destinazioni¹⁵.

A questo si aggiunge il fenomeno della globalizzazione, che ha favorito l'espansione della classe media in molte nazioni, aumentando il numero di persone in grado di permettersi viaggi internazionali. Tale crescita¹⁶ ha portato un afflusso di turisti verso destinazioni particolarmente popolari, come Venezia, Barcellona e Parigi, creando una concentrazione del turismo di massa in pochi centri urbani con patrimoni culturali e artistici di fama mondiale. Il risultato è il sovraffollamento di queste città, che sperimentano una saturazione delle infrastrutture, un degrado delle risorse naturali e una perdita di autenticità, con conseguenze negative sulla qualità della vita dei residenti e sull'integrità dei luoghi visitati¹⁷.

¹⁰ Colliers International, (2019).

¹¹ McKinsey & Company, (2019).

¹² Unep, (2019).

¹³ Statista, (2022); (Nunkoo *et al.*, 2019).

¹⁴ Statista, (2022); (Gosling, 2017).

¹⁵ Gretzel, (2019).

¹⁶ McKinsey & Company, (2019).

¹⁷ Peeters *et al.*, (2018).

Questi dati mostrano chiaramente come l'accessibilità economica, i progressi nelle infrastrutture di trasporto e la disponibilità di alloggi a breve termine abbiano accelerato il turismo di massa, rendendolo un fenomeno globale ma portando anche allo sviluppo del fenomeno dell'*overtourism* e a sfide legate alla sostenibilità delle destinazioni.

2.1. Il turismo “mordi e fuggi”

Il turismo di massa e globale trova una particolare connotazione nel fenomeno del “turismo mordi e fuggi”, responsabile del sovraffollamento di alcune località. Si tratta di un turista che visita le località svolgendo escursioni giornaliere senza creare valore per il territorio: non utilizza i servizi e non pernotta presso le strutture. Il fenomeno dell'escursionismo è normalmente amplificato dai *social media*, dove luoghi iconici sono costantemente promossi e trasformati in “*must-see*” che attraggono grandi flussi di visitatori. Piattaforme come Instagram, TikTok e YouTube hanno un ruolo cruciale in questa tendenza: la viralità dei contenuti trasforma alcuni luoghi in mete “instagrammabili”, creando un desiderio immediato di visita. Ad esempio, l'*hashtag* #travel su Instagram ha superato i 600 milioni di post¹⁸, e molti di questi sono dedicati a destinazioni note come la Fontana di Trevi a Roma, Santorini in Grecia e Shibuya a Tokyo. Tali post stimolano l'immaginario dei viaggiatori, spingendoli a replicare le stesse esperienze e fotografie, generando flussi turistici concentrati su attrazioni specifiche.

In accademia si parla di *social media-induced tourism* per definire il turismo generato dai post pubblicati sui *social media*. Nel settore turistico i *social media* sono particolarmente utilizzati durante il processo di acquisto per ricercare informazioni, valutare le alternative e prendere le decisioni¹⁹. Il turismo indotto dai *social media* non è un fenomeno completamente nuovo ma deriva, ed è fortemente legato, al turismo generato da film e serie tv (*film-induced tourism*)²⁰.

Secondo il rapporto UNWTO²¹, il fenomeno del turismo di massa alimentato dai *social media* è responsabile di una crescita di visitatori superiore al 20% annuo in molte delle destinazioni iconiche europee. L'effetto virale provocato dai *social media* alimenta una cultura del “turismo da lista”, dove i viaggiatori visitano solo luoghi altamente pubblicizzati, senza spesso comprendere o apprezzare il valore storico o culturale delle attrazioni. Secondo un'indagine del-

¹⁸ Statista, (2022).

¹⁹ Litvin & Hoffman, (2012); Minazzi, (2015).

²⁰ Cohen, (1986); Beeton, (2006).

²¹ UNWTO, (2021).

l'European Cities Marketing del 2021²², il 45% dei turisti europei identifica i *social media* come principale fonte di ispirazione per i viaggi, portando a una concentrazione dei flussi in mete iconiche e aumentando la pressione su queste destinazioni²³.

Sono diversi gli studi effettuati per comprendere quali fattori interagiscano nell'innescare il *social media-induced tourism*²⁴. Sicuramente, l'immagine della destinazione gioca un ruolo fondamentale nella percezione e nella scelta del turista. Questo si combina ad altri contenuti digitali ai quali il turista è esposto (*user-generated-content*) che contraddistinguono i *social media*. La visita di luoghi iconici che generano contenuti virali diventa quindi un elemento che influenza la scelta di alcuni gruppi di turisti.

Un esempio emblematico è il lago di Braies nelle Dolomiti (Tabella 1), che ha registrato un aumento del 30% delle visite dopo essere diventato virale sui *social media*, con visitatori attratti dal desiderio di scattare foto nelle stesse pose viste *online*²⁵. Questo tipo di promozione virale, spesso spontanea, genera un afflusso improvviso e massiccio di visitatori verso luoghi che non sempre sono attrezzati per accogliere grandi folle, aumentando la pressione sulle infrastrutture e l'impatto ambientale.

Tabella 1. – **Aumento dei visitatori grazie ai social media**

Destinazione	Aumento di visitatori grazie ai social media (%)	Principale piattaforma di viralità
Lago di Braies (Dolomiti)	+ 30%	Instagram
Fontana di Trevi (Roma)	+ 23%	Instagram, TikTok
Santorini (Grecia)	+ 15%	Instagram
Shibuya (Tokyo)	+ 18%	Instagram, TikTok

Fonte: Statista (2022).

Lo stesso fenomeno si osserva in città come Amsterdam e Parigi, dove quartieri turistici come Montmartre o i canali di Amsterdam diventano luoghi intensamente fotografati e condivisi online. Il rapporto 2021 di European Cities Marketing²⁶ mostra come il 30-40% delle visite ad Amsterdam siano influenzate

²² European Cities Marketing, (2021).

²³ European Cities Marketing, (2021).

²⁴ Hudson e Ritchie, (2006); Yen e Teng, (2015).

²⁵ Statista, (2022).

²⁶ European Cities Marketing, (2021).

dalla popolarità sui *social media*, con conseguenti sfide per la gestione del traffico e per il mantenimento della vivibilità degli spazi locali.

2.2. Le conseguenze dell'overtourism

Il turismo di massa, incentivato dalla viralità dei *social media*, e il fenomeno dell'*overtourism* generano effetti positivi e negativi sul territorio di diversa natura:

- Economici: genera lavoro e profitti nelle aree turistiche, con un aumento delle opportunità economiche per i residenti. Tuttavia, può anche portare a un aumento del costo della vita per i locali, soprattutto nelle città turistiche.
- Ambientali: promuove la creazione di aree protette; tuttavia, l'eccesso di visitatori può causare danni ambientali, come l'erosione delle spiagge, l'inquinamento delle acque e la distruzione di ecosistemi naturali.
- Sociali e Culturali: se da un lato valorizza la cultura locale, dall'altro il processo di disneyficazione della meta può alterare il tessuto culturale delle destinazioni, trasformando le comunità locali per adattare alle esigenze dei turisti.

Alcuni studiosi identificano in particolare tre fenomeni legati all'impatto negativo dell'*overtourism*: turistificazione (*touristification*), gentrificazione (*gentrification*) e degrado (*degradation*)²⁷. Per turistificazione si intendono la congestione dei luoghi pubblici, l'aumento dei costi di manutenzione e una pressione crescente sulle infrastrutture locali e sui servizi. Tali problematiche generano insoddisfazione nella comunità locale e quindi accrescono la tendenza ad abbandonare le città da parte dei residenti. La gentrificazione riguarda l'inflazione, l'aumento dei prezzi degli affitti e delle abitazioni, la sostituzione delle attività commerciali con attività prettamente turistiche. Anche questo aspetto porta la comunità locale a percepire insoddisfazione legata ai servizi offerti dal territorio e porta alla decisione talvolta di spostarsi in altri luoghi. A Venezia, ad esempio, tra il 2014 e il 2019 i prezzi degli affitti²⁸ sono aumentati del 40%, con una crescita annuale media del 6-8% nelle aree più turistiche. Questo fenomeno ha spinto molti proprietari a convertire le proprie proprietà da alloggi a lungo termine per i residenti a strutture ricettive per turisti, incentivati dai guadagni molto più elevati ottenibili con soggiorni brevi. Di conseguenza, i residenti locali, costretti a fronteggiare un mercato immobiliare sempre più infla-

²⁷ Buitrago-Esquinas *et al.*, (2023); Seyhan, (2023).

²⁸ Per ulteriori informazioni si vedano <https://www.veneziatoday.it/attualita/affitti-prezzi-aumentati-venezias-2018.html> e https://www.ilgazzettino.it/nordest/venezias/aumento_prezzi_8_per_cento_aprile_citta_piu_cara_istat_inflazione-7409307.html.

zionato, si trovano spesso senza alternative e sono spinti a trasferirsi in periferia o in altre città, dove i costi abitativi sono più sostenibili.

Infine, le problematiche precedentemente illustrate portano al degrado delle città: l'eccessivo utilizzo delle risorse (es. acqua), un sovra utilizzo di energia (condizionamento) e l'eccesso di rifiuti, accompagnati da comportamenti irresponsabili porta al degrado del luogo. Secondo l'Environmental Impact Report²⁹, città turistiche come Venezia e Barcellona producono fino al 40% di rifiuti in più durante l'alta stagione turistica rispetto al resto dell'anno, Santorini fino al 50% e Dubrovnik si attesta ad un 38% in più.

Tutte queste problematiche contribuiscono anche alla perdita dell'identità culturale del luogo. Alcune destinazioni turistiche iniziano a subire un processo di standardizzazione ed eccessiva commercializzazione che le rendono intercambiabili e conduce a una perdita dell'autenticità e allo snaturamento delle tradizioni locali.

Secondo il rapporto UNWTO (2021)³⁰, alcuni esempi in cui si riscontra una crescita di visitatori superiore al 20% annuo sono destinazioni iconiche europee, tra cui città come Barcellona, Venezia e Dubrovnik, oltre a luoghi naturalistici come le Cinque Terre e il lago di Braies. Queste destinazioni, esposte a un afflusso eccessivo di turisti, riscontrano effetti gravi sull'ambiente e sulle infrastrutture. Ad esempio, a Venezia l'erosione dei canali e il sovraffollamento dei ponti storici richiedono ingenti risorse per la manutenzione e la conservazione, con un aumento dei costi di oltre il 25% negli ultimi dieci anni, come evidenziato dal Comune di Venezia (come da dati in Tabella 2).

Tabella 2. – Aumento dei costi di manutenzione nelle città artistiche

Destinazione	Aumento visitatori annuo (%)	Aumento costi di manutenzione (%)	Problemi principali
Venezia	+ 22%	+ 25%	Erosione infrastrutture, gestione rifiuti
Barcellona	+ 21%	+ 30%	Affollamento, pressione abitativa
Cinque Terre	+ 28%	+ 35%	Degrado sentieri, sovraffollamento estivo
Dubrovnik	+ 24%	+ 22%	Congestione centri storici, inquinamento

Fonte: Statista (2022).

²⁹ EIR, (2020).

³⁰ UNWTO, (2021).

Infine, l'impatto del turismo incentivato dai *social media* va oltre il semplice sovraffollamento, influenzando il comportamento dei visitatori e la percezione delle destinazioni. Sempre più turisti, spinti dall'urgenza di condividere immagini accattivanti, si concentrano su pochi luoghi iconici, spesso trascurando la cultura locale e, in alcuni casi, comportandosi in modi che danneggiano il decoro e la sostenibilità dei luoghi stessi. Secondo un rapporto di VisitVenice2022, a Venezia episodi di turismo irresponsabile, come picnic sui monumenti, immersioni nei canali o l'abbandono di rifiuti nei pressi dei siti storici, sono aumentati del 30% rispetto al 2015. Tali comportamenti, documentati e amplificati sui *social media*, hanno sollevato preoccupazioni tra residenti e autorità locali, che faticano a mantenere il decoro urbano e la sostenibilità.

2.3. Misure di gestione sostenibile dell'overtourism

Sono diverse le strategie che possono essere utilizzare per contrastare gli effetti dell'*overtourism*³¹:

- accessi contingentati e tasse di soggiorno maggiorate: introduzione di limiti giornalieri per i visitatori e incremento delle tariffe di ingresso;
- monitoraggio digitale dei flussi: utilizzo di *Big Data* e intelligenza artificiale per monitorare i flussi turistici e la gestione delle risorse;
- diversificazione dell'offerta turistica: promozione di destinazioni alternative per distribuire i flussi turistici;
- pianificazione urbana e infrastrutturale: investimenti in trasporti pubblici e gestione dei rifiuti;
- coinvolgimento delle comunità locali: politiche di turismo partecipativo che favoriscano la sostenibilità economica e sociale.

Diverse città europee hanno implementato misure di gestione sostenibile dei flussi turistici. Di seguito si riportano alcuni esempi:

- le Cinque Terre hanno limitato il numero di visitatori sui sentieri mediante un sistema di bigliettazione. Il programma ha ridotto il sovraffollamento dei sentieri del 15%³²;
- Venezia ha implementato una tassa di ingresso per i visitatori giornalieri, con l'obiettivo di sostenere i costi di manutenzione e ridurre il sovraffollamento.
- Barcellona utilizza il monitoraggio digitale per gestire la folla nei quartieri

³¹ Milano *et al.*, (2019).

³² Parco Nazionale delle Cinque Terre.

turistici principali, riducendo l'affollamento nei periodi di punta fino al 20%³³.

Tabella 3. – Azioni locali per gestire il comportamento turistico

Città	Campagna di sensibilizzazione	Risultato	Fonte
Reykjavik	Icelandic Pledge	20% dei visitatori ha sottoscritto il pledge	Icelandic Tourist Board
Amsterdam	Enjoy & Respect	Riduzione del 15% dei comportamenti inappropriati	Amsterdam Marketing Report
Barcellona	We Barcelona	+ 10% dei turisti ha visitato mete alternative	Barcelona Tourism Authority

La collaborazione, poi, tra amministrazioni locali e piattaforme social può ulteriormente ridurre i comportamenti irresponsabili e diversificare i flussi turistici, contribuendo a un turismo più sostenibile e rispettoso della cultura e delle infrastrutture delle destinazioni (Tabella 3). Le amministrazioni locali di città come Reykjavik, in Islanda, stanno rispondendo a questo fenomeno con campagne di sensibilizzazione per promuovere comportamenti turistici più rispettosi e incoraggiare l'esplorazione di mete alternative meno conosciute. Secondo l'Icelandic Tourist Board, la campagna digitale "Icelandic Pledge" ha ottenuto un'adesione del 20% dei visitatori nel 2020, invitandoli a rispettare la natura e a esplorare luoghi meno frequentati³⁴. L'obiettivo è distribuire meglio i flussi turistici e ridurre la pressione sui luoghi più famosi come il Parco Nazionale di Thingvellir. In altre città, come Amsterdam e Barcellona, sono state avviate campagne simili per incentivare comportamenti rispettosi e limitare gli effetti negativi del turismo di massa. Ad Amsterdam, la campagna "Enjoy & Respect" ha contribuito a ridurre comportamenti inappropriati del 15% nei principali quartieri turistici, grazie alla collaborazione con *influencer* locali che hanno sensibilizzato i visitatori sui comportamenti appropriati.

Per gestire l'*overtourism* è necessario un approccio multi-stakeholder che coinvolga molteplici soggetti del territorio. Un primo gruppo riguarda le imprese e gli enti pubblici ossia le amministrazioni locali, regionali e nazionali che regolano il flusso turistico attraverso normative, tasse e piani urbanistici. Un

³³ Università di Barcellona.

³⁴ Icelandic Tourist Board, (2020).

ruolo fondamentale è rappresentato dalle imprese turistiche quali hotel, tour operator, compagnie di trasporto e altre imprese che devono adottare pratiche sostenibili e sensibilizzare i turisti a praticare un turismo sostenibile. La comunità locale è particolarmente coinvolta perché composta dai residenti che subiscono maggiormente l'impatto dell'*overtourism*. Il coinvolgimento della comunità locale risulta cruciale anche per una gestione efficace dei flussi turistici. Infine, le organizzazioni internazionali (es. UNWTO) e il mondo accademico e della ricerca contribuiscono ad analizzare il fenomeno, proporre strategie e linee guida per lo sviluppo sostenibile del territorio.

Un ruolo fondamentale nella gestione del territorio è ricoperto dalle *Destination Management Organizations* (DMOs). Secondo UNWTO si tratta di organizzazioni pubbliche e private che facilitano la partnership tra i vari stakeholders per raggiungere reciproci obiettivi secondo una visione comune della destinazione turistica. Questi soggetti, oltre a promuovere il territorio si propongono uno sviluppo strategico e sostenibile dell'area mediante attività di analisi e di formazione.

Tuttavia, un approccio integrato e sistemico risulta molto difficile vista l'eterogeneità dei business coinvolti nel settore turistico. Secondo Doods e Butler (2010; 2019) le motivazioni che portano al fallimento della gestione dell'*overtourism* sono ricollegabili, infatti, a una mancanza di consapevolezza degli stakeholder che sono talvolta poco coinvolti. Inoltre, il turismo spesso non è considerato un elemento chiave per lo sviluppo del territorio e non viene quindi integrato adeguatamente nei piani strategici per lo sviluppo. Si diffonde frequentemente una visione di breve periodo rispetto a una visione strategica di lungo periodo volta allo sviluppo sostenibile del territorio. Infine, manca in taluni casi anche il supporto della classe politica.

3. Overtourism e lago di Como: un'analisi

Il fenomeno dell'*overtourism* ha colpito profondamente il lago di Como, uno dei luoghi più iconici e visitati d'Italia. Negli ultimi anni, la crescente visibilità sui *social media* e la presenza di celebrità internazionali hanno reso questa destinazione ancora più attraente, contribuendo a un incremento esponenziale dei visitatori. Secondo i dati dell'Istat e dell'Agenzia del Turismo della Lombardia, tra il 2015 e il 2019 gli arrivi turistici nell'area sono aumentati del 28%, con un picco di 1,4 milioni di visitatori nel 2019.

La crescita dei flussi turistici ha comportato un sovraffollamento soprattutto nei mesi estivi, causando un impatto negativo sulla qualità della vita dei residenti e aumentando la pressione sulle infrastrutture locali. Gli studi condotti dall'Agenzia per la Mobilità della Lombardia (2024) mostrano che durante l'al-

ta stagione, la congestione del traffico lungo le principali strade del lago aumenta del 45%, causando ritardi e disagi sia per i residenti che per i turisti³⁵.

3.1. Analisi dei dati

Nell'attuale contesto digitale, l'analisi sistematica dei dati rappresenta uno strumento imprescindibile per comprendere e gestire efficacemente i flussi turistici, soprattutto in destinazioni di pregio come la città di Como e il suo celebre lago.

Nella seguente sezione, l'elaborazione dettagliata dei dati Istat relativi alla domanda e all'offerta turistica ci consentirà di delineare un quadro esaustivo delle dinamiche che caratterizzano il territorio lariano, fornendo una base di partenza per gli stakeholder locali con finalità di adottare decisioni strategiche fondate su evidenze concrete. Il lago di Como, meta turistica sempre più ambita a livello internazionale, necessita di un approccio orientato ai dati per conciliare lo sviluppo turistico con la sostenibilità dell'area. L'analisi dei pattern di domanda turistica, inclusi i picchi stagionali e la provenienza dei visitatori, unitamente ai dati sulla ricettività e sui servizi turistici, forniscono la base per anticipare e gestire potenziali fenomeni di *overtourism*, particolarmente critici in questa zona, come evidenziato dalla parte precedente del presente capitolo.

È noto che il territorio del lago di Como, e la città di Como che è considerata come punto di partenza per la corrente analisi, si trova ad affrontare la sfida di gestire flussi turistici in continua crescita, preservando al contempo l'autenticità del suo patrimonio storico-culturale e la qualità della vita dei residenti³⁶. In questo contesto, il monitoraggio costante degli indicatori turistici diviene essenziale per implementare politiche di gestione sostenibile del turismo, cercando di implementare delle policy di destagionalizzazione del turismo, provando a diversificare l'offerta turistica e prevenendo la saturazione delle infrastrutture locali. Pertanto, al fine di avere una fotografia della situazione nell'area lariana, utilizzando dati Istat e Polis Lombardia, si è svolta una analisi di tipo descrittivo per quanto riguarda la domanda e l'offerta turistica relativa agli ultimi anni disponibili.

³⁵ Dati Lombardia.

³⁶ Per ulteriori informazioni si vedano <https://www.internazionale.it/reportage/luigi-mastrodonato/2024/05/29/turismo-lago-como>; <https://www.ilgiorno.it/como/economia/menaggio-overtourism-eqtr7xoa> e https://milano.corriere.it/notizie/lombardia/24_agosto_31/l-estate-cafona-sul-lago-di-como-record-di-multe-per-bagni-proibiti-e-navigazione-pericolosa-l-affondo-del-vescovo-turismo-insostenibile-0ae64779-f9e4-4dbc-9405-45bf4a405x1k.shtml.

3.1.1. Analisi storica

All'interno del capitolo, da un punto di vista metodologico, si condurrà un'analisi di tipo descrittivo articolata e approfondita concernente le principali misure e metriche (arrivi e presenze³⁷) legate ai fenomeni turistici del territorio Lariano. L'approccio metodologico cerca di fornire una rappresentazione esaustiva e sistematica delle dinamiche turistiche, utilizzando tecniche di elaborazione statistica e visualizzazione grafica dei dati.

L'obiettivo principale della seguente analisi è quello di comprendere in modo esaustivo e dettagliato l'evoluzione dei flussi turistici all'interno dell'area Lariana, con un focus articolato principalmente su tre dimensioni:

1. stagionalità: sono esaminate le variazioni dei flussi turistici nel corso dell'anno, identificando i periodi di picco e di bassa stagione, nonché le relative motivazioni strutturali e congiunturali che influenzano tali oscillazioni;
2. provenienza: è condotta un'analisi approfondita sulla composizione geografica dei flussi turistici, distinguendo tra turismo nazionale e internazionale;
3. tipologie ricettive: è effettuato uno studio comparativo delle presenze turistiche nelle strutture ricettive, distinguendo accuratamente tra comparto alberghiero ed extra-alberghiero.

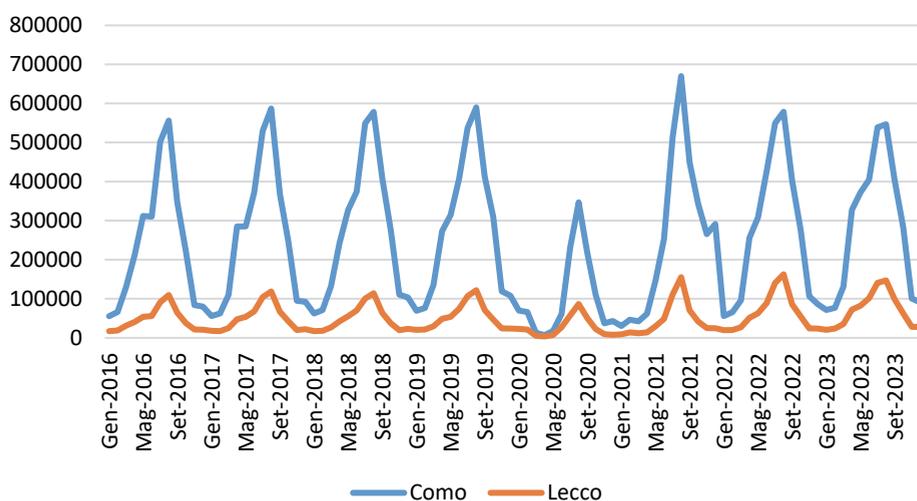
I dati dei seguenti grafici sono derivanti da rilevazioni Istat³⁸.

Nella Figura 1, sottostante, sono rappresentate le presenze suddivise per territorio provinciale. Il primo dato che emerge è una chiara disparità tra i flussi turistici delle due province. Difatti, è possibile notare come i valori di Como siano da 4 a 6 volte maggiori rispetto a quelli della provincia di Lecco. In entrambi i casi, però, si ha una chiara stagionalità presente per tutti gli anni oggetto dell'analisi, ed è possibile rilevare che, per la provincia di Como, il dato più alto si è raggiunto nell'estate del 2021 (con un picco di 670.186 nel mese di agosto), mentre per la provincia di Lecco l'estate 2021 ha registrato più di 384.000 presenze e quella del 2022 quasi 478.000.

³⁷ Gli arrivi indicano il numero di turisti che si registrano almeno una notte in una struttura ricettiva; le presenze indicano il numero degli arrivi moltiplicati per i giorni di permanenza.

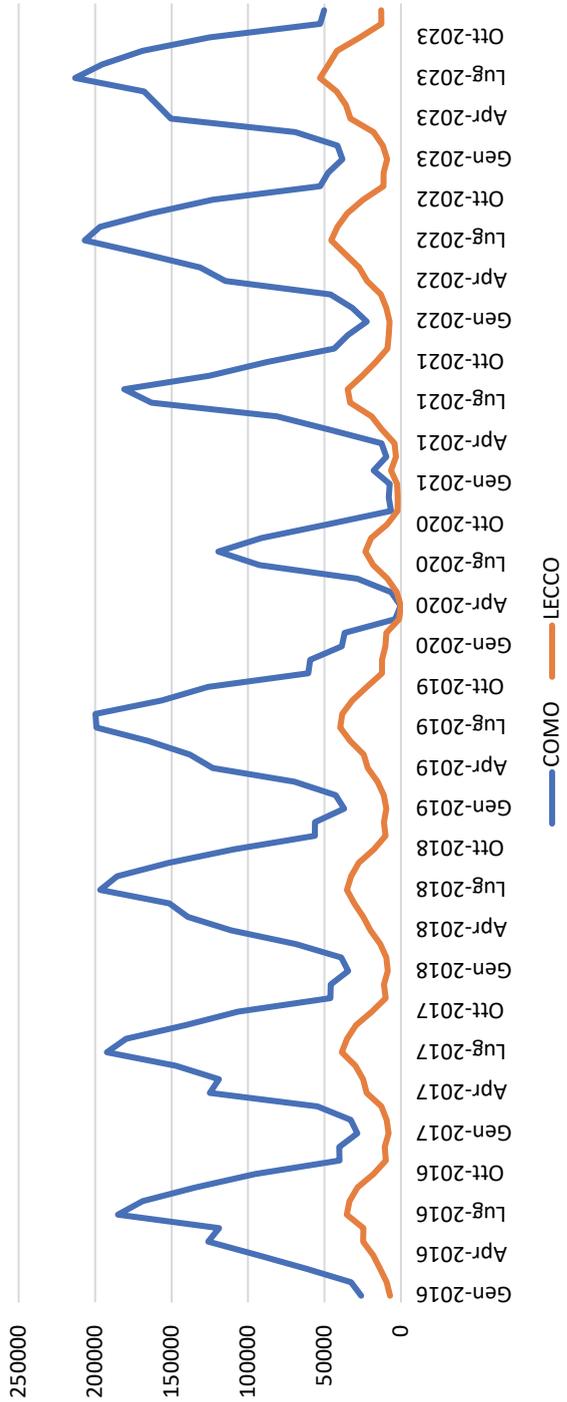
³⁸ Dati Istat-Turismo.

Figura 1. – Presenze Como-Lecco



Passando alla Figura 2, rappresentativa degli arrivi, si ha, anche in questo caso, un flusso di turisti fortemente maggiore per la provincia di Como. La stagionalità è un fattore presente anche per questo indicatore, con una forte presenza di turisti durante l'estate per entrambe le province. Infine, analizzando solamente il periodo post Covid, entrambe le zone di interesse hanno registrato una tendenza positiva di arrivi.

Figura 2. – Arrivi Como-Lecco



Successivamente ci si è focalizzati sull'analisi, per le province di Lecco e Como, della presenza di italiani e stranieri sui rispettivi territori.

In provincia di Lecco (Figura 3) si osserva un trend positivo per quanto riguarda gli stranieri, che sono aumentati in modo significativo negli ultimi 15 anni, passando da picchi di 30.000 presenze in agosto 2008 a valori prossimi ai 100.000 nello stesso periodo del 2023.

Di converso, il numero di italiani è diminuito lievemente, con un forte calo nell'ultimo anno considerato.

L'andamento nella provincia di Lecco è particolarmente interessante e decisamente in contrasto con quello della provincia di Como, come rappresentato nella Figura 4. Infatti, per Como si rileva una tendenza costante di presenze italiane fino al 2018, mentre nel periodo post-Covid (2022-2023) il numero di italiani è decisamente diminuito. Gli stranieri, invece, sono rimasti pressoché costanti con una lieve tendenza di crescita. Il fenomeno della stagionalità per quanto riguarda gli italiani è attenuato negli ultimi due periodi considerati. Tale variazione non si riscontra per gli stranieri, che mantengono sempre una marcata componente stagionale estiva.

Ad eccezione dell'anno 2020, si osserva una forte prevalenza di stranieri per quasi tutti i periodi dell'anno. È importante sottolineare che anche nel 2020, pur con valori molto bassi, gli stranieri sono stati superiori in numero rispetto agli italiani.

Infine, l'ultimo aspetto analizzato in questo paragrafo è legato alle presenze turistiche nelle due province, suddivise tra strutture alberghiere ed extra-alberghiere.

Come accennato nei paragrafi precedenti, la diffusione delle strutture extra-alberghiere è diventata particolarmente rilevante negli ultimi otto anni e, attraverso questa analisi, si è cercato di valutare i flussi turistici e le eventuali variazioni significative al riguardo della tipologia di alloggio prescelta.

Dal confronto dei quattro grafici (Figure 3-6) emergono considerazioni significative:

- Nel caso di Lecco, si è verificato un sorpasso delle presenze nelle strutture extra-alberghiere durante il periodo considerato e, tutto questo, significa che, mentre il numero complessivo di turisti è rimasto sostanzialmente stabile in termini assoluti, si è registrata una notevole variazione nella scelta della struttura ricettiva.
- Per quanto riguarda Como, invece, i flussi sono rimasti più costanti e l'incremento legato alle strutture extra-alberghiere non è risultato altrettanto marcato. È infatti possibile osservare come il livello delle presenze extra-alberghiere si sia mantenuto costantemente, seppur lievemente, inferiore rispetto a quelle alberghiere. Questa differenza si è accentuata particolarmente nel 2021, mentre durante l'anno della pandemia (2020) i valori si sono sostanzialmente allineati, probabilmente a causa delle restrizioni sanitarie e della diversa percezione di sicurezza tra le due tipologie di strutture.

Figura 3. – Presenze Lecco – Italiani vs Stranieri

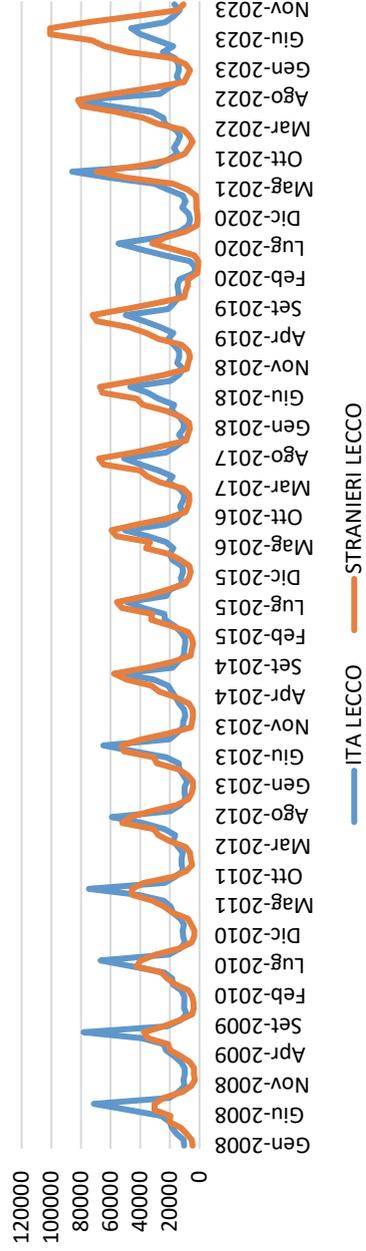


Figura 4. – Presenze Como – Italiani vs Stranieri

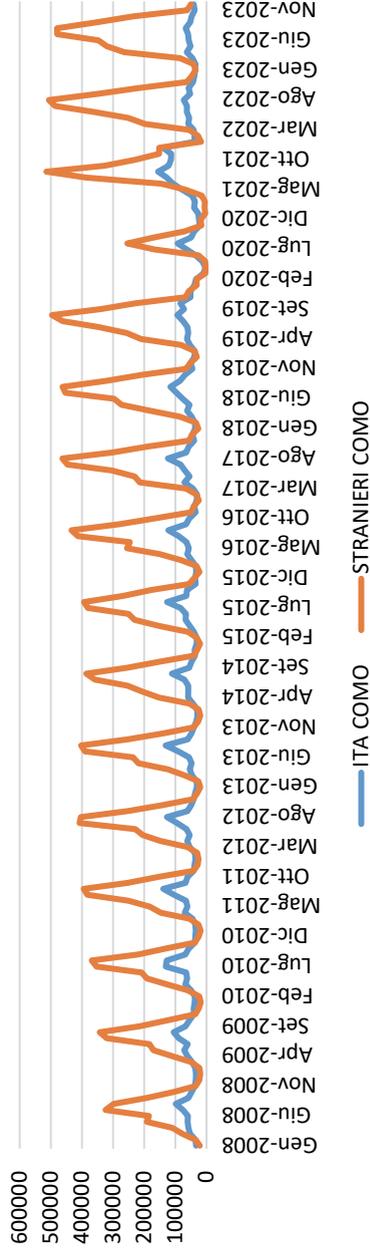


Figura 5. – Presenze Como – Per tipologia

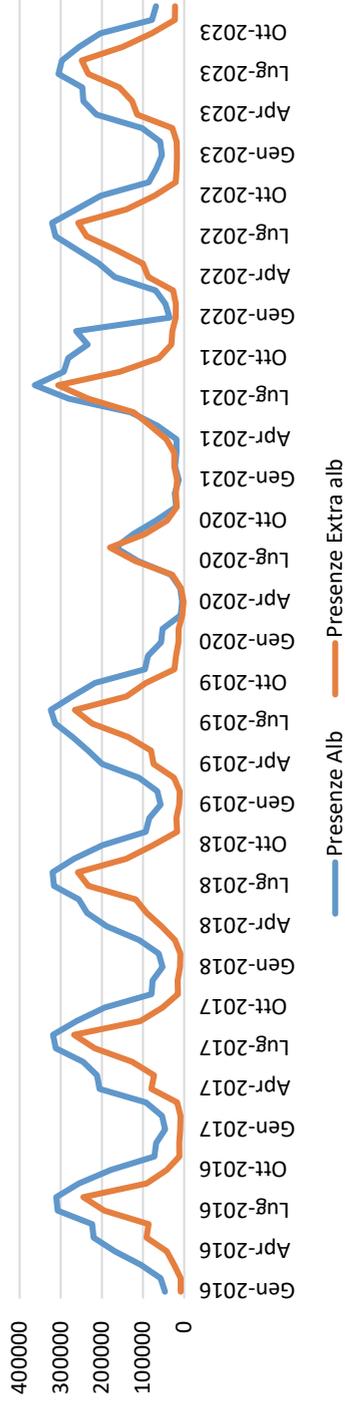
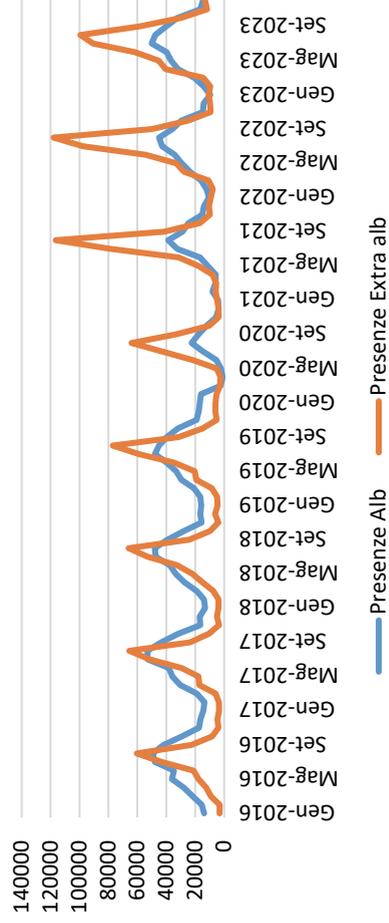


Figura 6. – Presenze Lecco – Per tipologia



Nel 2023, i flussi turistici nell'area del lago di Como sono stati concentrati tra aprile e ottobre, con l'83,6% degli arrivi e l'87,2% delle presenze. Nei mesi invernali, le presenze mensili erano molto più basse, con una media inferiore alle 200.000. Tra maggio e ottobre si è registrato il 73,4% degli arrivi e il 77,8% delle presenze, con picchi tra luglio e agosto. Le strutture alberghiere hanno avuto una maggiore presenza nei periodi di bassa stagione, ma entrambe le tipologie hanno registrato i flussi più alti in estate. Questo andamento stagionale conferma la forte attrazione della zona durante i mesi caldi, ma evidenzia anche l'opportunità di promuovere il turismo nei periodi meno affollati, migliorando la sostenibilità e riducendo l'impatto sui residenti e sull'ambiente.

Nella Tabella 4 sono presenti arrivi e presenze per l'area Lariana nell'anno 2023 create attraverso i Dati Istat e la Camera Commercio Como-Lecco a conferma di quanto precedentemente descritto.

Tabella 4. – Arrivi e presenze 2023 area Lariana

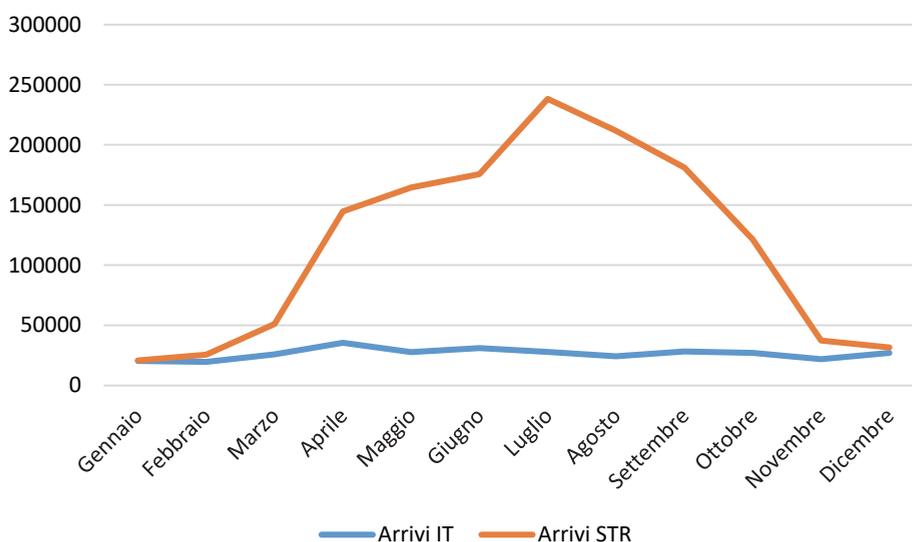
Mese	Alberghieri		Extra-alberghieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	37.007	63.513	14.337	42.914	51.344	106.427
Febbraio	42.236	72.522	17.411	44.497	59.647	117.019
Marzo	6.785	122.883	31.036	73.506	98.886	196.389
Aprile	122.135	245.114	99.693	239.429	221.828	484.543
Maggio	14.828	31.008	148.641	33.397	296.921	64.405
Giugno	132.175	286.976	153.482	353.876	285.657	640.852
Luglio	16.341	355.882	172.561	457.434	335.971	813.316
Agosto	14.884	343.286	171.356	459.128	320.196	802.414
Settembre	135.029	295.252	128.595	34.993	263.624	645.182
Ottobre	110.771	235.892	84.716	215.031	195.487	450.923
Novembre	52.496	94.441	2.104	43.109	73.536	13.755
Dicembre	48.251	83.265	34.319	64.504	8.257	147.769
Totale	1.189.458	2.482.718	978.187	3.137.519	2.167.645	5.620.237

3.1.2. Focus sulla provincia di Como

In provincia di Como si osserva una forte concentrazione dei flussi turistici tra aprile e ottobre 2023, che rappresentano l'83,8% degli arrivi e l'87,5% dei pernottamenti³⁹. In particolare, il periodo maggio-ottobre registra il 73,4% degli arrivi e il 77,9% delle presenze annuali, con picchi a luglio-agosto. L'alberghiero mantiene arrivi superiori durante tutto l'anno, mentre l'extra-alberghiero registra il 39,6% delle presenze proprio nei mesi estivi. I turisti italiani si concentrano tra aprile e ottobre, mentre gli stranieri prediligono maggiormente questo periodo, con tedeschi, statunitensi, francesi, svizzeri e britannici che rappresentano oltre il 50% degli arrivi e delle presenze estere nella provincia comasca.

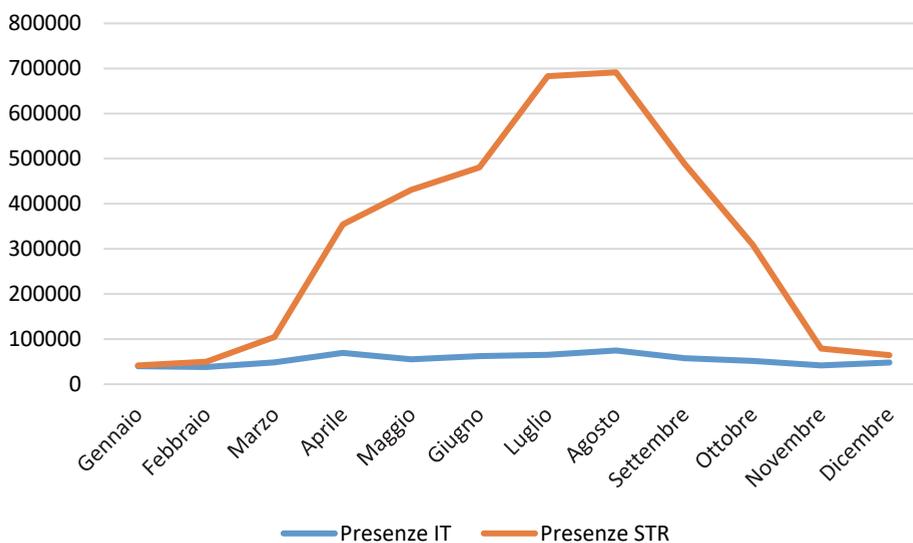
Nei seguenti due grafici (Figure 7 ed 8) sono rappresentati gli arrivi e le presenze per l'anno in considerazione.

Figura 7. – Arrivi 2023 provincia di Como



³⁹ Polis Lombardia.

Figura 8. – Presenze 2023 provincia di Como



I dati relativi a presenze ed arrivi del 2023 sono la conferma di ciò che è emerso nella componente teorica e di analisi delle serie storiche dei paragrafi precedenti di questo lavoro. Infatti, è possibile notare come la maggior parte dei flussi sia concentrata sempre nel periodo estivo e risulta pertanto opportuno cercare di valutare degli interventi per una destagionalizzazione del turismo con la finalità di cercare di limitare dei flussi così imponenti i mesi più caldi con finalità di ricalibrazione verso altri momenti dell'anno.

3.1.3. Focus sulla provincia di Lecco

Le analisi condotte specificatamente sul territorio lecchese dalla Camera di Commercio Como-Lecco, riferite all'anno 2023 confermano una tendenza positiva, sia in termini di arrivi che di presenze registrate presso le strutture ricettive locali. I dati raccolti dalla provincia di Lecco per conto di Regione Lombardia e l'Istituto Nazionale di Statistica (Istat), pur dovendo essere ancora validati e pubblicati ufficialmente dall'ente statistico nazionale, presentano già un discreto grado di consolidamento grazie all'elaborazione degli organi intermedi.

Passando all'effettiva rilevazione dei dati, sono stati rilevati più di 439.000 arrivi di turisti, che hanno pernottato almeno una notte all'interno della provincia, con un totale complessivo annuo di quasi 1.200.000 presenze (Polis Lombardia). Questi valori evidenziano una crescita piuttosto significativa, infatti si

ha un incremento del 27,2% negli arrivi e del 18,8% nelle presenze rispetto all'anno precedente.

Un indicatore ancora più significativo è il confronto con i dati del 2019, che è considerato l'anno record per il periodo pre-pandemico: in questo caso gli arrivi sono cresciuti del 41,5% e le presenze addirittura del 48,7%.

Nel 2023, nel lecchese i turisti italiani hanno concentrato le visite tra aprile e ottobre, con il 67,3% degli arrivi e il 72,2% delle presenze annuali. Gli stranieri, ancora più presenti in questo periodo, costituiscono l'89,5% degli arrivi e il 90,9% delle presenze. Tra i principali mercati esteri, spiccano Germania, Stati Uniti, Francia, Regno Unito e Polonia.

La vivace ripresa del settore turistico lecchese è stata guidata principalmente dai visitatori di provenienza estera, la cui incidenza è notevolmente aumentata negli ultimi anni. Nel 2023 si è registrato un incremento del 43% sugli arrivi di turisti stranieri rispetto al 2022 e ben un 71,3% rispetto al 2019. Invece, le presenze sono cresciute del 39% sull'anno precedente e del 69% sul 2019. Bisogna sottolineare però che, gli arrivi di turisti italiani nella provincia, sono sostanzialmente stabili rispetto al 2022 (+ 0,16%). Infine, si è registrato un calo del 15% nelle presenze, e tutto questo è ad indicare una riduzione della durata media dei soggiorni da parte dei visitatori nazionali, pur in presenza di un numero di arrivi pressoché invariato.

Figura 9. – Arrivi provincia Lecco 2023

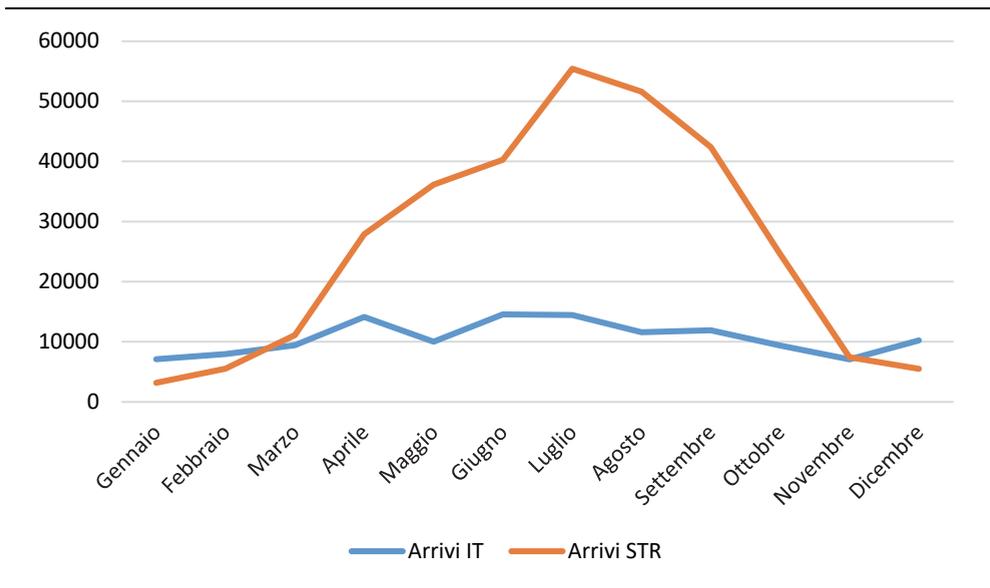
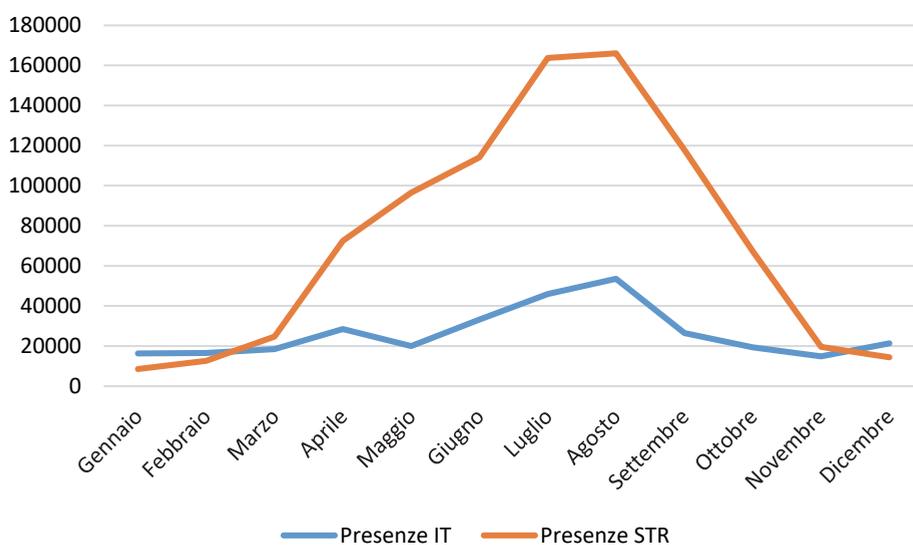


Figura 10. – Presenze provincia Lecco 2023



Seppur con dati inferiori, da un punto di vista numerico, la provincia di Lecco conferma la stessa tendenza presente nella provincia di Como. Difatti, nelle Figure 9 e 10 è possibile notare come ci sia un picco nel periodo estivo. Infine, è importante sottolineare come, sia arrivi che presenze dei turisti italiani, siano maggiori di quelli dei turisti stranieri per gennaio, febbraio e dicembre. Questo è un dato interessante poiché tutto ciò non accade per quanto riguarda la provincia di Como, la quale ha sempre una prevalenza di turisti stranieri per tutto l'anno.

3.2. Analisi dell'offerta turistica

In questa sezione verrà presentata una panoramica dell'offerta turistica nella provincia di Como e Lecco. Un'analisi dei dati raccolti dalla Camera di Commercio di Como-Lecco nel report pubblicato a marzo 2024⁴⁰ mette in evidenza la straordinaria crescita del settore turistico nelle province lariane negli ultimi otto anni. Difatti, il periodo di riferimento scelto per analizzare questo fenomeno comprende gli anni da inizio 2016 a fine 2023, quindi immediatamente successivo all'Expo di Milano 2015, che ha agito da potente catalizzatore per il

⁴⁰ Camera di Commercio Como-Lecco, (2024).

flusso turistico nella Lombardia e in tutta Italia. I dati mostrano come il settore turistico sia diventato uno dei principali motori economici locali, in grado di contribuire significativamente alla crescita occupazionale.

Secondo il report, le localizzazioni turistiche – strutture ricettive e servizi correlati – costituivano il 7,8% di tutte le attività economiche presenti nelle province di Como e Lecco nel 2016, una percentuale già elevata ma che è cresciuta fino a raggiungere il 9% alla fine del 2023. Questo incremento è superiore rispetto alla media di crescita registrata sia in Lombardia sia a livello nazionale, che hanno visto aumenti più contenuti nello stesso periodo.

Il turismo si conferma anche un settore di spicco per l'occupazione nelle province di Como e Lecco. A dicembre 2023, la forza lavoro impiegata nel turismo rappresentava il 10,6% del totale, una crescita considerevole rispetto al 2016, quando il dato si attestava a circa il 7%. Questo incremento del 50% in otto anni supera nuovamente la crescita regionale (+ 35%) e quella nazionale (+ 30%).

I dati della Camera di Commercio Como-Lecco confermano, quindi, un dinamismo economico sostenuto dalla crescita del settore turistico, che stimola l'occupazione e risponde a una domanda in continua evoluzione.

Un approfondimento sul tipo di strutture ricettive nelle due province lariane rivela dati particolarmente interessanti, mostrati nelle Figure 11 (Como) e 12 (Lecco). Tra il 2016 e il 2023, le strutture extra-alberghiere – come bed & breakfast, case vacanza, agriturismi e, soprattutto, alloggi in affitto a breve termine – sono più che triplicate, mentre il numero di strutture alberghiere è rimasto sostanzialmente stabile o addirittura diminuito.

Figura 11. – Capacità degli esercizi ricettivi per tipo di alloggio – Como

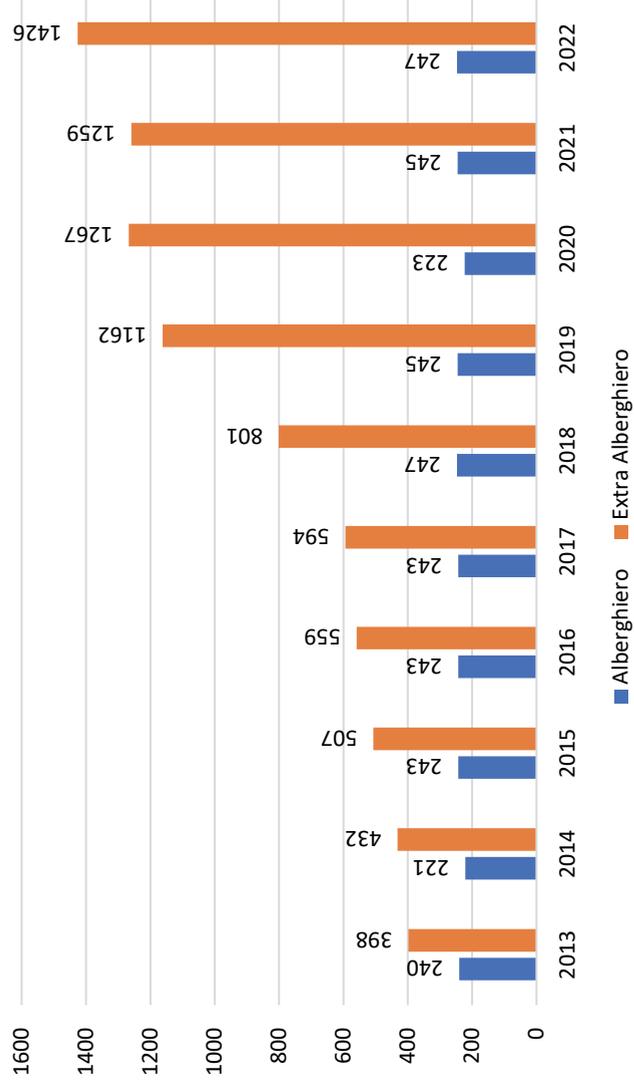
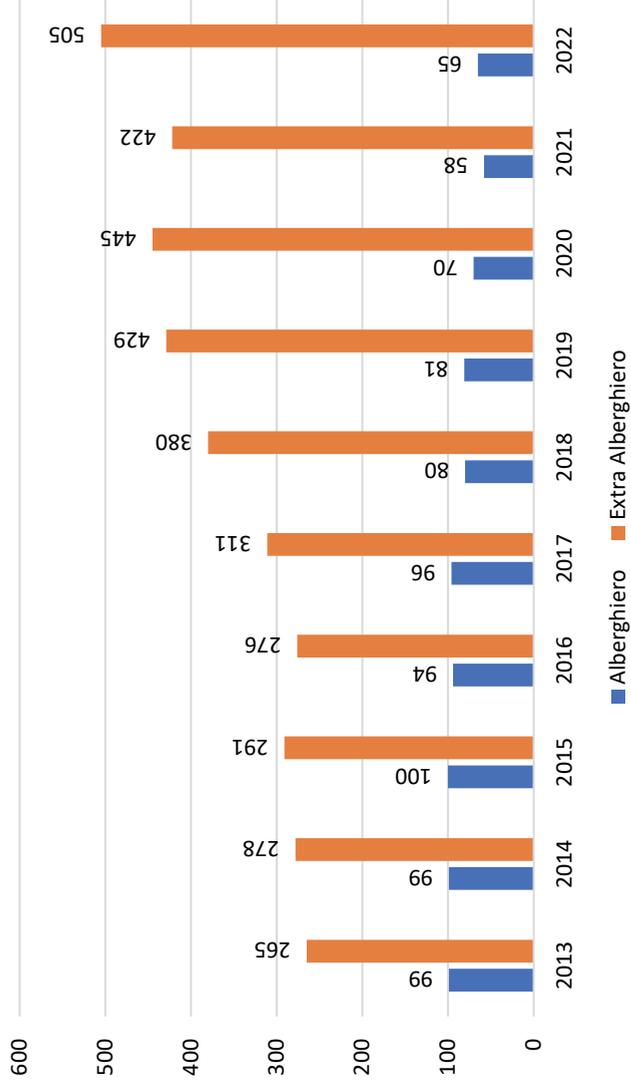
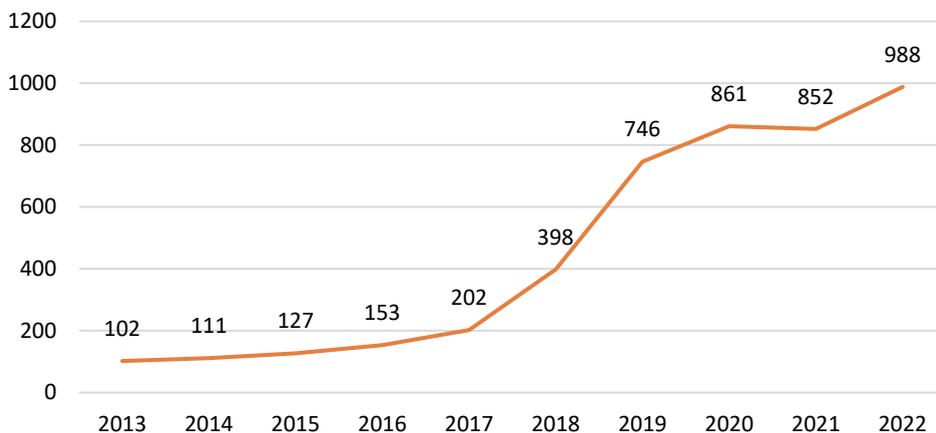


Figura 12. – Capacità degli esercizi ricettivi per tipo di alloggio – Lecco



I dati Istat, riportati nella Figura 13, suggeriscono che la crescita sia stata trainata, in gran parte, dagli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, ovvero le sistemazioni proposte su piattaforme come Airbnb. Il numero di questi alloggi, che consentono ai viaggiatori maggiore flessibilità e libertà nella pianificazione dei soggiorni attraverso diverse formule di ospitalità, è decuplicato negli ultimi dieci anni nell'area Lariana. Queste soluzioni abitative rispondono alla crescente domanda di esperienze di soggiorno più personalizzate rispetto all'offerta tradizionale. Infatti, il turista oggi cerca non solamente un posto dove dormire, ma anche spazi con un certo grado di autonomia nei ritmi della giornata, la possibilità di socializzazione ed un contatto più autentico con il territorio. Questa nuova modalità di fruizione turistica, seppur offra minor servizi di quelli offerti dalle imprese alberghiere, privilegia sistemazioni che permettano di vivere temporaneamente come residenti, il tutto per integrare il viaggio con una componente di attività legate alla località stessa.

Figura 13. – **Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale – Como**



Gli agriturismi, invece, pur registrando una crescita costante, restano una componente minoritaria dell'offerta, mentre campeggi e ostelli non hanno subito variazioni significative.

Nonostante il boom degli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, i dati Istat evidenziano che gli arrivi turistici nell'area lariana sono rimasti sostanzialmente costanti nel tempo, senza registrare incrementi proporzionali alla crescita dell'offerta ricettiva. Questo suggerisce che le piattaforme come Airbnb e simili abbiano in gran parte sostituito il segmento di mercato tradizionalmente servito da hotel di categoria economica, in particolare quelli a una o due stelle,

molti dei quali non sono riusciti a sopravvivere alla crisi provocata dalla pandemia da Covid-19. Questi hotel, più vulnerabili agli shock economici e meno competitivi rispetto alle strutture extra-alberghiere in termini di flessibilità e costi, sono stati spesso sostituiti da appartamenti o case vacanza, più adatti a un turismo indipendente. Questo si è aggiunto a un fenomeno di riqualificazione dell'offerta alberghiera in atto da tempo con una diminuzione degli alberghi di fascia una e due stelle e con conseguente aumento degli alberghi di fascia medio-alta⁴¹. La stabilità degli arrivi, quindi, potrebbe riflettere una redistribuzione interna del mercato.

4. Implicazioni e sviluppi futuri di policy

Un primo aspetto che emerge dalla relazione e dall'analisi di questo capitolo è chiaramente una difficoltà nel reperimento di dati strettamente legati al territorio. I dati utilizzati, come si è potuto notare, sono interamente relativi a rilevazioni Istat o a loro elaborazioni, con piccole integrazioni da parte della locale Camera di Commercio. Gli elementi salienti di questo capitolo, dal punto di vista dell'analisi dei dati, sono pertanto sostanzialmente una approfondita rielaborazione e analisi di dati secondari. Il ruolo del dato, sempre più centrale per comprendere i fenomeni attuali, non è ancora pienamente compreso da una parte delle istituzioni e delle associazioni di categoria. Considerando gli sviluppi futuri, sia da un punto di vista di policy che di ricerca, analisi più elaborate potranno essere svolte solamente a fronte di una diversa modalità di valorizzazione e raccolta dei dati a livello territoriale e locale. L'opportunità di avere a disposizione elementi come flussi giornalieri, dati relativi agli spostamenti sul territorio e utilizzo puntuale dei mezzi pubblici è fondamentale per poter raggiungere un livello di analisi più approfondito all'interno del tema affrontato. Senza la disponibilità di queste informazioni, sia da un punto di vista scientifico che amministrativo, non sarà possibile analizzare compiutamente il fenomeno turistico e le sue diverse declinazioni, come quella dell'*overtourism* trattata in questo lavoro. È essenziale comprendere la provenienza di questi turisti in termini di flussi e spostamenti. Le tecnologie attualmente disponibili per comprendere e analizzare il fenomeno esistono, ma al momento non sono state impiegate nel territorio analizzato.

Il presente studio rileva la presenza di un turismo sul lago di Como particolarmente concentrato in alcune stagioni, come prevedibile, che genera un fenomeno di *overtourism* che, a sua volta, provoca effetti negativi sulla comunità lo-

⁴¹ Camera di Commercio Como-Lecco, (2023).

cale e sulla stessa esperienza del turista, senza contare l'impatto ambientale e il degrado del territorio. Inoltre, la permanenza media risulta bassa e la tipologia del turismo "mordi e fuggi", incentivata anche dai *social media* (*social-media induced tourism*) è particolarmente sviluppata.

Sulla base delle problematiche riscontrate possono essere identificate alcune strategie utili a supportare gli operatori pubblici e privati del turismo nella gestione del territorio. In primo luogo, è possibile superare la congestione di determinate aree e attrazioni mediante la delocalizzazione dei flussi turistici verso aree minori e meno note ma che offrono risorse storico-artistiche, culturali e paesaggistiche di valore per il turista. Si tratta di borghi minori che possono offrire talvolta anche un'esperienza particolarmente autentica e personalizzata, facendo scoprire lati del territorio ancora inesplorati. Un esempio è rappresentato dalla cultura tessile del territorio lariano che risulta poco conosciuta ma che su tutto il lago racconta la storia del territorio e ne esprime una parte di identità.

Il successo di tali iniziative di delocalizzazione dipende dalla capacità degli attori della governance locale, di concerto con tutti gli stakeholder, di valorizzare aree ancora poco visitate e di promuoverle al meglio secondo una logica di prodotto turistico integrato. Tale strategia può anche portare all'aumento della permanenza media, visto che si moltiplicano le attrazioni da visitare e gli interessi. Inoltre, la valorizzazione dei borghi minori può incrementare il benessere economico e l'occupazione in aree in difficoltà, se questo sviluppo è fatto in maniera sostenibile e coinvolgendo la popolazione locale. Alcune aree potrebbero anche ripopolarsi.

In secondo luogo, la destagionalizzazione dei flussi si può stimolare mediante una programmazione dell'offerta turistica che generi interesse per il territorio in mesi di mezza e bassa stagione. Una corretta programmazione e distribuzione degli eventi, accompagnata dalla presenza di adeguati mezzi di trasporto e di un'adeguata offerta di alloggio, ristorazione e intrattenimento in generale, potrebbe spostare alcuni flussi turistici dai mesi più affollati a mesi con più disponibilità.

In terzo luogo, l'impiego delle nuove tecnologie e la gestione della mobilità locale potrebbero snellire i tempi di attesa dei turisti e dei visitatori e decongestionare alcune aree dal traffico. Sono esempi l'aumento e la maggiore frequenza del trasporto pubblico regionale anche in periodi di media stagione, e la gestione del traffico mediante mezzi sostitutivi, strumenti di *e-ticketing*.

Con riferimento alle precedenti proposte, le autorità locali stanno già adottando diverse strategie per affrontare le problematiche legate all'*overtourism*. L'introduzione di navette ecologiche e di un sistema di trasporto pubblico potenziato mira a ridurre la dipendenza dall'automobile, mentre campagne di sensibilizzazione come "Enjoy Lake Como Respectfully", promossa dall'Agenzia del Turismo della Lombardia, incentivano i visitatori a esplorare mete meno co-

nosciute, distribuendo i flussi turistici e riducendo la pressione sui luoghi più popolari. Un report dell'Agenzia del Turismo della Lombardia evidenzia che le navette ecologiche hanno ridotto il traffico sulle strade principali del lago di circa il 15% durante i fine settimana estivi del 2022⁴².

Queste misure evidenziano l'impegno delle autorità locali per mitigare gli effetti dell'*overtourism* e promuovere una gestione turistica più sostenibile e rispettosa dell'ambiente e delle comunità locali.

5. Conclusioni

Per concludere, la gestione dell'*overtourism* può essere effettuata mediante un approccio sistemico che veda il coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*) nello sviluppo di strategie comuni e di lungo periodo. Un primo aspetto, come accennato precedentemente, è l'analisi e il monitoraggio dei dati (*Big Data Analysis*) che permette una maggiore consapevolezza del territorio e consente di individuare adeguati obiettivi e linee guida per lo sviluppo. Un secondo aspetto riguarda la definizione della più appropriata offerta turistica che permetta di valorizzare anche le aree meno popolari ma con un potenziale di attrattività (delocalizzazione dei flussi), cercando di estendere la stagionalità, mediante la collaborazione di tutti i business del turismo: eventi, ospitalità, ristorazione, mezzi di trasporto. Risulta cruciale saper definire la capacità di carico della destinazione e delle varie attrazioni per comprendere anche se introdurre qualche tipo di limitazione o regolamentazione. In generale, sono necessarie riflessioni sull'accessibilità della destinazione e sulla distribuzione dei flussi in maniera efficace (es. navette, mobilità sostenibile, piste ciclabili, ecc.). Infine, sono molto utili campagne di comunicazione per sensibilizzare gli operatori, i turisti e i visitatori verso il rispetto della cultura, della comunità locale e dell'ambiente.

Risulta evidente che tali iniziative sono possibili solo grazie allo sviluppo di una governance che sappia rappresentare le esigenze degli operatori pubblici e privati della destinazione e che adoperarsi per tutelare la destinazione e la comunità locale in un'ottica di sviluppo sostenibile mediante azioni di *destination management* che ripercorrano gli aspetti sopra descritti.

⁴² Dati Lombardia.

Riferimenti bibliografici

- Agenzia del Turismo della Lombardia (2019). *Dati sugli arrivi turistici al Lago di Como*. Milano: Agenzia del Turismo della Lombardia.
- Beeton, S. (2006). Understanding film-induced tourism. *Tourism analysis*, 11(3), 181-188.
- Buitrago-Esquinas, E.M., Foronda-Robles, C., & Yñiguez-Ovando, R. (2023). A literature review on overtourism to guide the transition to responsible tourism. *Revista de Estudios Andaluces*, (45), 71-90.
- Butler, R.W., & Dodds, R. (2022). Overcoming overtourism: a review of failure. *Tourism Review*, 77(1), 35-53.
- Camera di Commercio Como-Lecco (2023). *Analisi dei flussi turistici mensili 2023 nell'area lariana*. Disponibile su: https://www.comolecco.camcom.it/moduli/output_immagine.php?id=3577.
- Camera di Commercio Como-Lecco (2024). *Consistenza economica del settore del turismo nell'area lariana in Lombardia e in Italia tra il 2016 e il 1° semestre 2024*. Disponibile su: https://www.comolecco.camcom.it/moduli/output_immagine.php?id=3452.
- Cohen, J. (1986). Promotion of overseas tourism through media fiction, in Joseph, W.B., Moutinho, L. & Vernon, I.R. (Eds.), *Tourism services marketing: Advances in theory and practice*, vol. 2, Cleveland: Academy of Marketing Science, 229-237.
- Corriere della Sera. Disponibile su: https://milano.corriere.it/notizie/lombardia/24_agosto_31/1-estate-cafona-sul-lago-di-como-record-di-multe-per-bagni-proibiti-e-navigazione-pericolosa-l-affondo-del-vescovo-turismo-insostenibile-0ae64779-f9e4-4dbc-9405-45bf4a405x1k.shtml.
- Dati Istat. Disponibile su: <http://dati.istat.it/>.
- Dati Istat-Turismo. Disponibile su: <https://www.istat.it/tag/turismo/>.
- Dati Lombardia. Disponibile su: https://www.dati.lombardia.it/Mobilit-e-trasporti/Analisi-Traffico-da-BL-a-CP/rneh-s5jg/about_data.
- Dodds, R., & Butler, R. (2010). Barriers to implementing Sustainable Tourism Policy in Mass Tourism Destinations. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 5(1), 35-53.
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). The phenomena of overtourism: A review. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 519-528.
- EIR (2020). *Environmental Impact Assessment. Evaluating the effects of public and private projects on the environment*. Disponibile su: https://environment.ec.europa.eu/law-and-governance/environmental-assessments/environmental-impact-assessment_en.
- European Cities Marketing (2021). *Turismo urbano e gestione della sovraccapacità*. Disponibile su: <https://citydestinationsalliance.eu/>.
- Gössling, S. (2017). Tourism, information technologies and sustainability: an exploratory review. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 1024-1041.
- Gretzel, U. (2019). The role of social media in creating and addressing overtourism, in Dodds, R., & Butler, R., *Overtourism, Issues, realities and solutions*. Boston: De Gruyter.
- Hudson, S., & Ritchie, J.B. (2006). Promoting destinations via film tourism: An empi-

- rical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of Travel Research*, 44(4), 387-396.
- Icelandic Tourist Board (2020). *The Icelandic Pledge: Sustainable Travel Campaign. Reykjavik: Icelandic Tourist Board*. Disponibile su: <https://pledge.visiticeland.com/>.
- Il giorno-Quotidiano Nazionale. Disponibile su: <https://www.ilgiorno.it/como/economia/menaggio-overtourism-eqtr7xo>.
- Internazionale. Disponibile su: <https://www.internazionale.it/reportage/luigi-mastrodonato/2024/05/29/turismo-lago-como>.
- Litvin, S.W., & Hoffman, L.M. (2012). Responses to consumer-generated media in the hospitality marketplace: An empirical study. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 135-145.
- McKinsey & Company (2019). *Global Middle-Class Growth and Travel Trends*. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com>.
- Mihalič, T., Šegota, T., Knežević Cvelbar, L., & Kuščer, K. (2016). The influence of the political environment and destination governance on sustainable tourism development: A study of Bled, Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(11), 1489-1505.
- Milano, C., Cheer, J.M., & Novelli, M. (Eds.) (2019). *Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism*. Wallingford: Cabi.
- Minazzi, R. (2015). *Social media marketing in tourism and hospitality*. Berlin: Springer.
- Nunkoo, R., & Gursoy, D. (2019). *Political trust and residents' support for alternative and mass tourism: an improved structural model*. In *Tourism planning and development*. London: Routledge, 12-33.
- Parco Nazionale Delle Cinque Terre (2021). *Monitoraggio e gestione sostenibile dei flussi turistici. La Spezia: Parco Nazionale delle Cinque Terre*. Disponibile su: <https://performance.gov.it/performance/piani-performance/documento/1619>.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M. & Postma, A. (2018). *Overtourism: Impact and Possible Policy Responses*. Research for TRAN Committee, *European Parliament*.
- Polis Lombardia. Disponibile su <https://public.tableau.com/app/profile/polis.lombardia/viz/2-TurismoinLombardia-Provinciali/0Copertina>.
- Seyhan, B. (2023). The conceptual grounding of overtourism and overtourism-driven change: Olympos case. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 11(3), 417-442.
- Statista (2022). *Hashtag #travel e il ruolo dei social media nel turismo*. Disponibile su: <https://www.statista.com>.
- Unep (2019). Disponibile su: <https://www.unep.org/resources/unep-annual-report-2019>.
- Università di Barcellona (2020). *Impatti della turistificazione nei quartieri storici*. Barcellona: Università di Barcellona.
- UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) (2018). *Rapporti sul turismo globale*. Disponibile su: <https://www.unwto.org>.
- UNWTO (Organizzazione Mondiale del turismo) (2021). *Tourism United, Resilient and Determined*. Disponibile su: <https://www.unwto.org/2021-a-year-in-review>.

- VisitVenice2022 (2022). *Effetti del turismo di massa sulla città lagunare*. Venezia: VisitVenice2022.
- WTTC (World Travel & Tourism Council) (2018). *Impatto economico del turismo globale*. Disponibile su: <https://wttc.org>.
- Yen, C.H., & Teng, H.Y. (2015). Celebrity involvement, perceived value, and behavioral intentions in popular media-induced tourism. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 225-244.

Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: sguardi incrociati sull'overtourism

Giuseppe Muti e Martina Toppi

Il lago di Como e il comune di Como hanno conosciuto negli ultimi dieci anni importanti sviluppi del sistema turistico. Dal 2014, in particolare, la domanda e l'offerta turistica sono cresciute in maniera continua e considerevole fino al 2019, rinominato dagli operatori di settore "l'anno di grazia" del turismo lariano. Poi la pandemia e la conseguente brusca contrazione dei flussi, seguita da annate caratterizzate da statistiche schizofreniche ma dal significato chiaro: negli ultimi dieci anni i flussi turistici ufficiali sono cresciuti del 65%, dando un impulso decisivo alla transizione geoeconomica da regione (e città) industriale a regione (e città) del turismo e dei servizi.

Questa transizione ha effetti rilevanti sul territorio lariano ed in particolare nel capoluogo comasco. Al crescente successo imprenditoriale ed economico del settore turistico fanno riscontro diffuse preoccupazioni sull'impatto ambientale e culturale del turismo stesso. Per designare il sovraffollamento turistico e i correlati problemi sociali, politici ed economici, si è diffuso nelle università come sui giornali il termine "overtourism" (si veda Pecorelli, 2021).

Ci proponiamo di affrontare la questione dell'impetuosa crescita del turismo lariano da un duplice punto di vista: quello della ricerca scientifica sulle dinamiche territoriali (primo capitolo) e quella dell'osservazione giornalistica del vissuto quotidiano (secondo capitolo). Uno sguardo incrociato e una riflessione comune sul "territorio" inteso non come il contenitore dove si svolgono le relazioni umane di natura politica, economica e sociale, ma come il prodotto, l'esito in continuo divenire di queste stesse relazioni.

1. Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: lo sguardo della geografia sociale ed economica

A partire dal quadro sul turismo lariano delineato dalla ricerca "Il lago di

Como. Turismo, territorio, immagine” (Muti, 2015) aggiorniamo i dati statistici disponibili e proviamo a ragionare da un lato sui principali cambiamenti (e sui relativi fattori di trasformazione) del turismo lariano nell’ultimo decennio, dall’altro lato sulle principali costanti (e sui relativi fattori di persistenza) che caratterizzano l’offerta e la domanda turistica a Como e sul lago di Como.

1.1. I principali cambiamenti del turismo lariano nell’ultimo decennio

I principali cambiamenti intervenuti nel settore turistico lariano negli ultimi dieci anni sono 5: osserviamoli nel concreto.

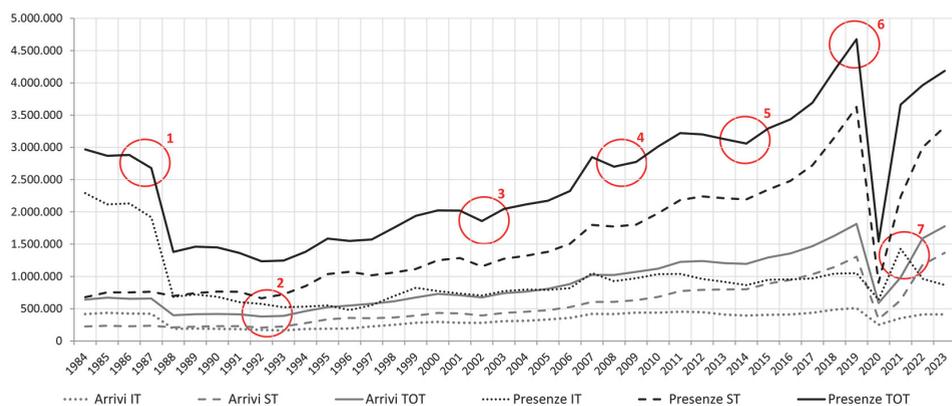
1) L’immagine statistica, innanzitutto. L’Istat cataloga i comuni secondo la loro “categoria turistica prevalente”. Nel 2014 tutti i comuni affacciati sul lago di Garda e sul lago Maggiore erano classificati alla voce “turismo lacuale”, mentre sul lago di Como degli oltre 40 comuni affacciati sul lago, solo 13 erano considerati a turismo lacuale (Cernobbio, Tremezzo, Griante, Gravedona, Domaso, Colico, Varenna, Mandello, Abbazia, Lecco e Malgrate). Como era catalogata come città d’arte, mentre una trentina di comuni della riviera lariana erano classificati come privi di interesse turistico. Il problema di questa immagine funzionale del turismo lariano è evidente e non riguarda solo la classificazione dei comuni turistici, ma anche la percezione e l’auto percezione delle istituzioni, degli operatori di settore e più in generale della cittadinanza. Riguarda, insomma, in maniera non secondaria, l’identità del territorio.

La legge sulla “Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica” (17 luglio 2020, n. 77) cambia la valutazione della vocazione turistica potenziale di ogni comune. Alla luce dei nuovi criteri, tutti i comuni comaschi e lecchesi della costa lariana sono considerati a turismo lacuale. Inoltre, per le loro prerogative geografiche e antropiche, sono classificati nell’ambito del turismo lacuale anche i comuni non rivieraschi ma localizzati nella cornice della conca lariana. Infine, diversi comuni beneficiano di una duplice catalogazione. Como, ad esempio, è considerata sia come turismo lacuale sia come città a turismo multidimensionale. Brunate, Pigra, e Peglio (perfetti esempi di borgo in cornice) sono catalogati sia come turismo lacuale sia come turismo montano. Menaggio e Torno, invece, rientrano al tempo stesso nei canoni del turismo lacuale e della vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica.

2) Il secondo cambiamento attiene alla domanda turistica e concerne l’intensità dei flussi turistici e la stagionalità. La Figura 1 propone una rilettura critica dei flussi provinciali aggregati delle province di Como e Lecco fra il 1984 e il 2023. Ripercorriamo assieme questo periodo tenendo presente che, come emerso dalla ricerca del 2015, rispetto ai dati provinciali, il lago di Como accentra

almeno il 60% degli arrivi (il 70% di quelli stranieri) e il 65% delle presenze (il 75% di quelle straniere).

Figura 1. – Appunti sui flussi turistici italiani e stranieri nelle province di Como e Lecco (1975 al 2023)



Fonte: elaborazione dati provincia di Como, provincia di Lecco, Enit, Istat.

Nel dopoguerra, fino alla fine degli anni Ottanta, le province di Como e Lecco sono interessate da flussi turistici di massa soprattutto italiani, diretti sia verso le seconde case, sia verso le pensioni e gli alberghi di bassa categoria, retaggio dei fasti turistici dell'Ottocento e della Bell'Époque. Da quell'epoca i flussi sono cambiati: impiegati e operai soprattutto milanesi hanno sostituito le élite Europee e statunitensi, mentre gli albergatori hanno ammortizzato l'invecchiamento delle strutture aprendosi alla nuova clientela, meno facoltosa ed esigente. Ancora nei primi anni Novanta, le due province dispongono di quasi 500 strutture alberghiere delle quali il 50% ad una stella ed il 26% a due stelle.

Fra il 1986 e il 1988 le presenze turistiche crollano per il dimezzarsi delle presenze italiane (punto 1). Cos'è successo? Sono solo cambiate le modalità di rilevazione statistica e da quel momento non sono più conteggiati i turisti che alloggiano nelle seconde case; ricordiamoci di questo evento particolare. Nel 1992 gli arrivi e le presenze straniere (punto 2) iniziano a crescere e si discostano in maniera sempre più evidente dai flussi italiani. Questo incremento continua in maniera relativamente coerente fino al 2014. Il grafico mette in luce la flessione del 2002 collegata agli attentati del 2001 (punto 3). La flessione del 2008 collegata alla crisi finanziaria internazionale (punto 4). Al netto delle oscillazioni, fra il 2007 e il 2014 le presenze turistiche crescono del 7%, circa 200 mila unità (punto 5). Fra il 2014 e il 2019, invece, grazie al traino di Expo

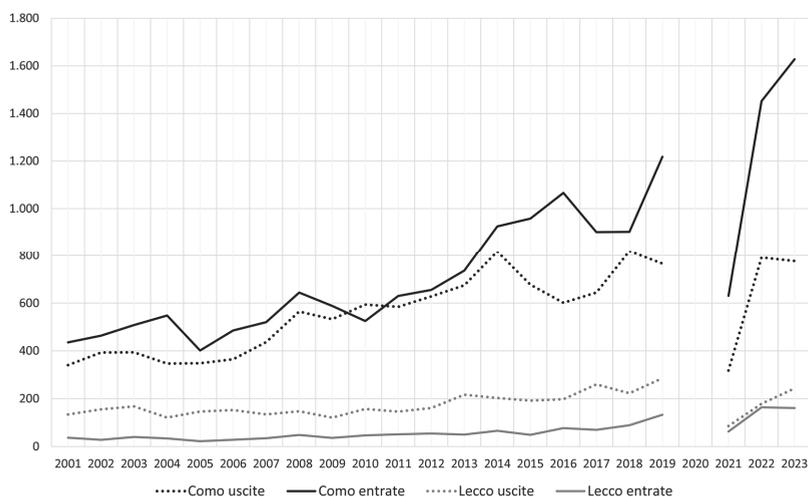
Milano 2015 e all'aumento dei turisti stranieri, le presenze turistiche crescono del 53%, circa 1,6 milioni di unità. Nel 2019, soprannominato "l'anno d'oro del turismo lariano", le presenze ammontano a circa 4,7 milioni (punto 6) e la stagionalità si prolunga fino quasi alle festività natalizie.

Poi il Covid, il crollo dei flussi del 2020 e il rimbalzo del 2021, alla cui intensità contribuiscono in maniera rilevante anche le presenze nazionali (punto 7). Negli ultimi due anni le statistiche ufficiali sul turismo sembrano confermare il cambiamento dettato dalla rilevante crescita dei flussi stranieri. La meta turistica "lago di Como" sembra tornare alle glorie del periodo 1870 e il 1920, quando il Lario era una delle principali mete turistiche mondiali.

3) Il terzo cambiamento riguarda l'offerta ricettiva. Un primo e parziale aggiornamento delle strutture ricettive lariane ha luogo negli anni Novanta, con l'apertura al turismo congressuale e sportivo, che implicano la ristrutturazione di hotel e alberghi la cui offerta è ormai stantia. Una seconda fase di ammodernamento quantitativo e qualitativo ha luogo nel primo decennio del Duemila, quando chiudono o sono radicalmente riqualficate le pensioni e gli alberghi a 1 e 2 stelle, mentre aumentano considerevolmente gli hotel a 3 e 4 stelle. In questo periodo fanno la loro comparsa anche strutture più agili come i B&B e gli appartamenti in affitto breve.

L'ultima fase di rinnovamento si svolge nell'ultimo decennio ed è riconducibile sia alle esigenze e alle occasioni innescate da Expo Milano 2015, sia agli sviluppi globali del mercato turistico e di quello immobiliare. In questo periodo: cresce enormemente l'offerta ricettiva privata on line, in misure difficili da quantificare e secondo traiettorie quasi impossibili da controllare; aumenta l'offerta alberghiera sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo (in provincia di Como fra il 2014 e il 2019 gli hotel di lusso crescono da 3 a 7; i quattro stelle da 34 a 40 e i tre stelle da 87 a 105); aprono catene alberghiere internazionali; cresce e migliora l'offerta di servizi commerciali, ristorativi e di svago; si moltiplicano gli eventi e le iniziative sportive e culturali che contribuiscono al prolungamento della stagionalità.

4) Il quarto cambiamento attiene alla forte crescita del settore turistico nell'ambito dell'economia provinciale. Secondo i dati della Camera di Commercio (2024) fra il 2016 e il 2023 le imprese attive nel settore turistico aumentano del 14% in provincia di Como e del 18% in provincia di Lecco. A sua volta questa crescita genera un rilevante incremento del numero degli addetti che fra il 2016 e il 2023 aumentano del 47% in provincia di Como e del 51% in provincia di Lecco (Id). Si innesca una spirale positiva di sviluppo del settore turistico che aumenta la fiducia nel sistema, trainando circolarmente nuove aperture di nuove imprese turistiche.

Figura 2. – Bilancia turistica delle province di Como e Lecco 2001-2023

Fonte: elaborazione dati Banca d'Italia (2020 mancante).

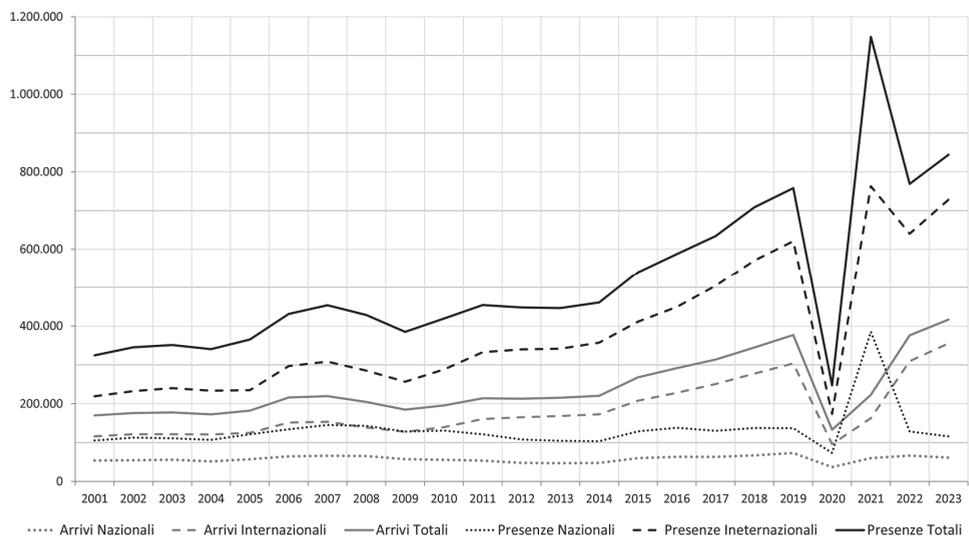
Secondo gli studi di Banca d'Italia e Ufficio Italiano Cambi, che stimano concretamente l'impatto economico del turismo a livello provinciale, la bilancia turistica delle province di Como e di Lecco (Figura 2) è molto diversa e rispecchia le differenze esistenti fra le due province in ambito turistico. La provincia di Como ha un saldo visibilmente positivo nell'arco degli ultimi decenni ma, se dal 2001 al 2013 il saldo ammonta in media ad 80 milioni di Euro l'anno (con un picco di circa 200 milioni nel 2004), dal 2014 il saldo ammonta in media a quasi 400 milioni di Euro l'anno, con un picco nel 2023 di quasi un miliardo di Euro.

La provincia di Lecco invece ha un saldo sempre negativo, con un passivo medio di circa 120 milioni di Euro l'anno dal 2001 al 2019. Dopo la pandemia i dati migliorano ma la tendenza sembra volgere nuovamente al disavanzo. Il turismo nel lecchese è un settore in forte crescita. Dal 2014 al 2023 arrivi e presenze sono aumentate del 75% circa e anche la composizione dei flussi si è modificata: nel 2014 il numero dei visitatori italiani e stranieri era uguale, mentre nel 2023 gli stranieri sono il doppio. Nonostante ciò il turismo in provincia di Lecco resta un fenomeno geoeconomico secondario: basti pensare che i flussi turistici ufficiali del comune di Como sono superiori ai flussi di tutta la provincia di Lecco.

5) Il quinto cambiamento attiene proprio a Como e alla sua importanza non solo come porta (e porto) di accesso al sistema turistico lariano, ma come vera e propria capitale dell'omonima regione turistica (com'era tra la fine dell'Ottocento e la Belle Époque).

Nel dopoguerra Como diventa a tutti gli effetti una città industriale che si afferma come eccellenza globale nella lavorazione della seta. Dagli anni Novanta, con la crisi del settore tessile, la città affronta una difficile transizione, testimoniata dal progressivo spopolamento del centro storico (la popolazione della città murata scende da 11.047 unità nel 1951 a 3.749 del 2001) e dalle numerose aree industriali dismesse e abbandonate. La città vive in maniera marginale la crescita del turismo lariano fra il 1992 e il 2014 (Figura 1). Ancora nel 2006, in un articolo del New York Times che intesse le lodi turistiche del lago di Como, la giornalista Danielle Pergament sostiene che la cosa migliore da fare quando si arriva a Como è ripartire immediatamente verso le mete del lago. Un consiglio condiviso anche dalla Guida Lonely Planet del 2009. È per questo che il recente cambiamento della città di Como è ancora più importante e per certi aspetti rivoluzionario.

Figura 3. – Arrivi e presenze turistiche, nazionali e straniere, nel Comune di Como dal 2000 al 2023



Fonte: elaborazione dati Istat.

Dal 2014 al 2019 i flussi turistici nel Comune di Como crescono notevolmente (+ 64% in 5 anni) e si modificano radicalmente dal punto di vista qualitativo: come nelle località turistiche più rinomate del centro lago, anche a Como aumentano i visitatori stranieri fino all'80% del totale (Figura 3). Ugualmente cresce la permanenza media, che arriva a 2 notti per la prima volta dagli

anni Settanta. Dopo la contrazione dei flussi nell'anno della pandemia, il rimbalzo è fenomenale: nel 2020 le presenze ufficiali superano 1,1 milioni, il 56% in più dell'anno di grazia 2019 e quasi il triplo rispetto al 2014. Alla continua crescita dei visitatori stranieri, infatti, si è aggiunto un nutrito pacchetto di visitatori nazionali (verosimilmente determinato dall'onda lunga della pandemia che ha consigliato vacanze più vicine a casa). Del tutto inatteso e per molti aspetti incontrollato, questo picco di presenze ha effetti rilevanti sulla percezione delle istituzioni e della cittadinanza, generando reazioni controverse.

In generale la crescita dell'ultimo decennio è correlata ad un decisivo miglioramento dell'offerta ricettiva e pararicettiva, che muove da iniziative imprenditoriali soprattutto private e spesso di natura esogena. Dopo oltre un secolo, nel 2017 Como torna ad avere un hotel a 5 stelle lusso. Dal 2015 numerose strutture ricettive sono ristrutturate e fanno la loro comparsa catene internazionali della ricettività di lusso, come Hilton, e della ricettività giovanile, come Ostello Bello. Ma soprattutto cresce l'offerta di B&B e appartamenti in affitto breve tramite le piattaforme digitali; una tendenza del settore turistico diffusa e discussa in tutta Italia, sulla quale, come vedremo nel secondo capitolo, le informazioni sono scarse e frammentarie.

Lo sviluppo dell'offerta commerciale e ristorativa è altrettanto rilevante e contribuisce in maniera diretta alla gentrificazione del centro storico. Il fiorire di nuove attività nella città murata da un lato coglie i gusti e soddisfa le richieste dei nuovi visitatori, ma dall'altro tende a plastificare gran parte delle iniziative imprenditoriali nei canoni imposti dalla globalizzazione commerciale e finisce per escludere quella (considerevole) parte della cittadinanza che non può permettersi certi rincari. Da questo punto di vista è urgente e necessario approfondire lo studio della città di Como nella prospettiva degli "spazi effimeri" (Minca, 1996) ovvero di quegli ambiti turistici nei quali il principale fattore di attrazione sono i servizi e non il territorio in quanto prodotto storico e sociale.

In ogni caso da circa dieci anni, in maniera apparentemente consolidata, una clientela sempre più numerosa, giovane e cosmopolita non scappa più dalla città verso il lago come, consigliava la giornalista americana solo pochi anni fa, ma soggiorna a Como e vive turisticamente la città anche durante l'inverno, modificando la composizione sociale e i consumi, e influenzando le percezioni, le abitudini e le prospettive. Cos'è successo? Forse, in maniera repentina e sostanzialmente incontrollata (o spontanea), si è realizzata la transizione da città industriale a città dei servizi, così tanto attesa ma anche così tanto temuta e destabilizzante.

1.2. Le principali costanti del turismo lariano nell'ultimo decennio

Le principali costanti del turismo lariano sono due. La prima è l'immagine turistica, con la sua dirompente forza simbolica e le sue contraddizioni. La seconda è il turismo "nascosto" che si rivela un problema strutturale grave soprattutto in regioni (ed ecosistemi) fragili e circoscritte come i bacini lacuali.

1) L'immagine turistica è uno dei principali attrattori turistici del lago di Como. Si tratta di un sistema di suggestioni e di legami artistici e culturali che affonda le sue radici nell'età classica, il *Larius* dei Plinii, si dipana nel corso della modernità, da Ludovico il Moro a Paolo Giovio ad Alessandro Volta, e sublima in una relazione di reciprocità con il movimento romantico. Il successo di lunga durata della regione turistica lariana è legato al contributo fondamentale che il lago di Como offre allo sviluppo del movimento romantico a partire da William Wordsworth. Il romanticismo, di rimando, concepisce un nuovo modo di guardare il lago (turisticamente) e gli dona una nuova immagine di enorme successo, che ne costituisce ancora oggi la principale cifra turistica, almeno a livello internazionale.

Non è semplice spiegare l'attrazione fatale che lega il Lario al pubblico anglofono, che oggi come due secoli fa è il caposaldo dei flussi internazionali. Si pensi che nel 1902 William Rockfeller comprò la fontana che adornava piazza Cavour a Como (che non piaceva tanto ai comaschi) e la trasportò a New York per farne un monumento cittadino¹. L'immagine romantica del lago di Como resta molto forte fino alla Belle Époque. Dopo la seconda Guerra mondiale il settore industriale diventa egemonico, sia nel produrre ricchezza, sia nell'attrarre attenzioni politiche e investimenti. La politica abbandona il turismo a una dinamica «fatalista» (Carera, 2005): la consapevolezza che alcuni fattori riescono comunque ad esercitare una certa attrazione su alcune categorie di visitatori genera il disinteresse degli attori locali ad investire nel settore.

Dalla fine degli anni Novanta la "nuova immagine turistica" del lago di Como ha un ruolo centrale nella crescita dei flussi. Essa è messa a punto al di fuori del sistema turistico (immagine esogena), ed è subita più che non gestita dal sistema locale. La nuova immagine elitaria rinasce con il casinò "Bellagio" a Las Vegas (1998) e con le mega produzioni hollywoodiane degli anni Duemila ("Star Wars", 2002; "Ocean's Twelve", 2004) che rappresentano il lago di Como come un luogo mitico, riservato a pochi ma accessibile a tutti. I turisti, spiega Minca (2005), vi si recano per vivere la dolce vita; non tanto per vedere qualcosa di specifico, ma per vedere sé stessi lì, in quel luogo. George Clooney è la "voce narrante" di questa nuova fase. I divi hollywoodiani delle generazio-

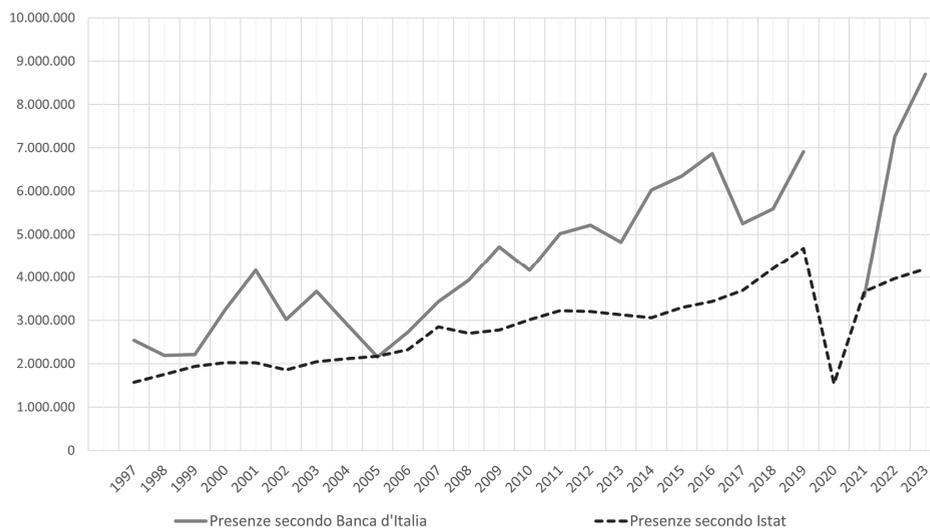
¹ <https://www.nycgovparks.org/parks/bronx-park/monuments/789>.

ni precedenti (Bette Davis, Orson Welles, Gregory Peck) frequentavano il Lario in segreto, grazie alla complicità degli albergatori. Clooney invece spettacolarizza la sua villeggiatura con un duplice effetto circolare: il prestigio turistico che la sua immagine porta al lago di Como è pari al fascino che la sua immagine acquista frequentando il lago di Como.

2) Il turismo nascosto concerne i flussi turistici sommersi o non rilevati dalle statistiche ufficiali. Ecco l'importanza del punto 1 della Figura 1, come esempio. Quei turisti (e i relativi alloggi) non sono spariti, solo hanno smesso di essere rilevati. Non è un problema solo statistico. Sul lago di Como (e in gran parte d'Italia) il turismo sommerso è l'"elefante nella stanza" degli studi sul turismo e dei discorsi sulla sostenibilità. È palese che i flussi turistici non rilevati siano preponderanti, ma si fa poco o nulla per provare a stimarli, sebbene questi dati siano indispensabili per provare a gestire il settore in maniera sostenibile.

Vediamo altre statistiche. Banca d'Italia calcola l'intensità dei flussi parallelamente alla bilancia dei pagamenti. Queste stime sono eseguite secondo altri parametri, non sono ufficiali e non hanno la stessa efficacia operativa di quelle dell'Istat. Ciò nonostante, rappresentano (Figura 4) un quadro delle presenze molto diverso da quello che viene utilizzato in fase programmatica e decisionale, facendo emergere la necessità di studi e ricerche sull'argomento, che le istituzioni locali e l'Università dovrebbero pianificare con urgenza.

Figura 4. – Presenze turistiche nelle province di Como e Lecco secondo le stime di Banca d'Italia 1997-2023



Fonte: elaborazione dati Banca d'Italia (2020 no dati).

Secondo una ricerca scientifica nazionale pubblicata nel 2005 e aggiornata nel 2009, nelle province lariane vi sono tanti appartamenti per vacanza, non rilevati dalle statistiche ufficiali, quanti sono i letti nelle strutture ricettive ufficiali: circa 30 mila in provincia di Como e 20 mila in provincia di Lecco (Becheri, 2005 e 2009). Nel 2003 le presenze turistiche non rilevate nelle abitazioni per vacanza sono stimate in oltre 6 milioni in provincia di Como e quasi 5 milioni in quella di Lecco (rispettivamente 5 volte e 11 volte le presenze ufficiali). Impressionante il dato sulle giornate letto occupate (circa il 15% nel 2003 e il 10% nel 2006) che sottolinea il forte sottoutilizzo delle strutture (Id.).

Il lago di Como è storicamente caratterizzato dalla presenza di seconde case, ma fra il 1971 e il 2001 l'edilizia conosce uno sviluppo frenetico con ritmi superiori al 50% e punte del 200%, sebbene nello stesso periodo la popolazione diminuisca dal 15 al 50%. Dal 2001 la cementificazione non si è mai interrotta (Del Curto, 2012) sebbene la popolazione residente abbia continuato a diminuire.

Il turismo nelle seconde case è una componente fondamentale dei flussi lariani ma causa diversi problemi: ha gravi ripercussioni sull'impronta ecologica, comporta un rischio di marginalizzazione della società locale e innesca un vulnus conoscitivo fatale per l'organizzazione del territorio. Dagli anni Novanta il turismo residenziale si svolge in gran parte sottotraccia e finisce per diventare un ostacolo allo sviluppo di altre forme di turismo, più redditizie per l'economia locale e di minor impatto ambientale. I flussi che sfuggono alle rilevazioni, inoltre, sfuggono anche alla pianificazione dell'offerta: è come invitare cinque amici a casa e vederne arrivare più di trenta. Come potrebbe essere successo a Como negli ultimi anni.

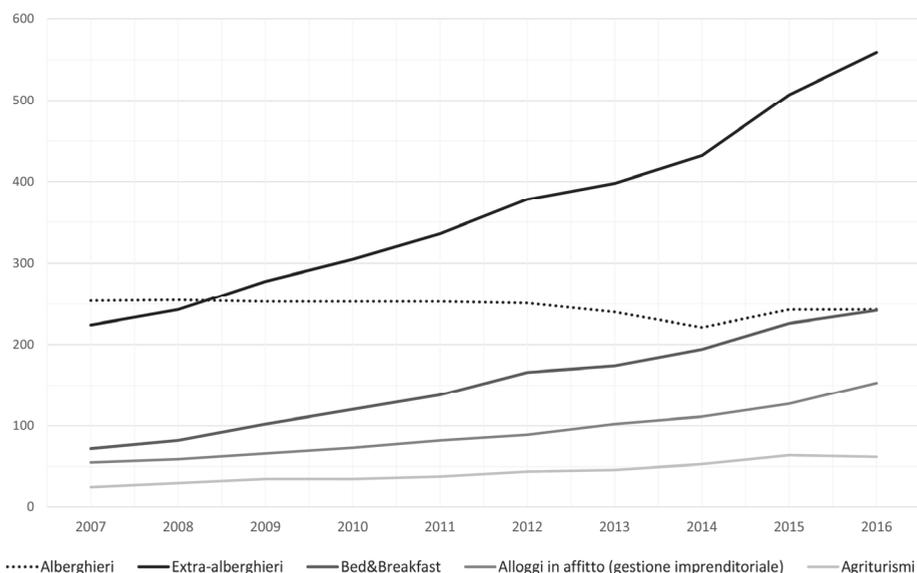
2. Recenti sviluppi del turismo a Como e sul lago di Como: lo sguardo dei media e il polso della società

A partire dagli archivi de *La Provincia* di Como, uno dei quotidiani più antichi del panorama giornalistico nazionale, e dall'osservazione critica di chi, lavorando per un giornale, si confronta giorno per giorno con la città, con i suoi abitanti e con i loro problemi, osserviamo gli sviluppi recenti del turismo nel comune di Como con particolare attenzione all'"overtourism" ovvero il "sovraffollamento causato da un eccessivo afflusso di turisti in una località": un neologismo utilizzato in tale sovrabbondanza, nelle ultime due estati, da essere entrato nell'aggiornamento digitale del vocabolario Zingarelli per il 2025.

2.1. L'“overtourism” nelle cronache cittadine de La Provincia

Nell'archivio del quotidiano La Provincia, il termine “overtourism” non compare nelle pagine di cronaca prima dell'agosto 2023, con una sola, ma significativa, eccezione. Si tratta di un articolo del 2018 di Elena Roda, che rende conto del convegno intitolato “Le nuove forme di ricettività turistica: opportunità e implicazioni per la sostenibilità e la qualità del vivere”. Consultando i dati del Polis Maker Lab del Politecnico sugli alloggi turistici nel territorio comasco pubblicizzati sulla piattaforma web di Airbnb, fra il 2007 e il 2016 l'offerta ricettiva extralberghiera è cresciuta in maniera importante e costante, grazie alla spinta dei Bed&Breakfast e degli Alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (Figura 5).

Figura 5. – Esercizi ricettivi in provincia di Como fra il 2007 e il 2016



Fonte: rielaborazione La Provincia 30 giugno 2018 (dati Istat e CamCom).

Dato che i flussi turistici sono in costante aumento (Figure 1 e 3) la collega rileva con acume che questo è un possibile problema incombente per il territorio e per Como in particolare, e lo analizza comparativamente con altre analoghe realtà in Italia paventando scenari simili a quelli di Firenze o di Venezia, in rapporto alla difficoltosa gestione del turismo tanto sul fronte delle istituzioni quanto su quello della cittadinanza.

Certo è che: 1) l'invito mosso dai ricercatori del Politecnico alle forze politiche di affrontare il problema con tempestività in «una città che è un laboratorio di grande interesse a due velocità, la città murata da un lato e il resto dall'altro, con un brand internazionale, quello del lago, e l'identità di città di confine» non sembra essere stato colto. A più riprese evocata da chi dell'urbanistica e della progettazione della città si occupa da tempo come un'occasione persa, questa presa di coscienza messa nero su bianco solo cinque anni fa oggi fa pensare a una profezia ignorata. 2) Gli effetti della crescita incontrollata del numero di visitatori registrata nell'ultimo decennio sono ben noti ai cittadini comaschi, che per primi hanno vissuto quotidianamente l'impatto dell'aumento delle case vacanza e dell'impronta lasciata dal turismo “mordi e fuggi” che dai mezzi di trasporto pubblico si riversa sul territorio comunale, intasandone servizi e spazi, per poi andarsene al calare della notte.

Torniamo all'archivio del quotidiano: cinque anni dopo, nel 2023, l'“overtourism” torna sulle pagine della cronaca cittadina per restarvi stabilmente. Il termine è usato prima in riferimento alla decisione del Fai di fissare un limite di 1.200 ingressi a Villa Balbianello (dinamica nota anche in altre città italiane, l'ultima in ordine cronologico, per visitare la fontana di Trevi a Roma). Poi, a stretto giro, in riferimento all'invito lanciato ai turisti inglesi dai quotidiani britannici Times e Telegraph ad abbandonare il centro lago per spostarsi verso i paesi dell'alto Lario, con l'obiettivo di sfuggire all'iper-turistificazione dei borghi più popolari. Gli articoli firmati da Marco Palumbo mettono in luce come la crescita dei visitatori si ponga come un problema sia per gli enti, le imprese e gli operatori locali del turismo, sia per i turisti, che cercano luoghi meno frequentati per avere un'esperienza qualitativamente più soddisfacente del loro viaggio sul lago di Como.

Ma è nel cuore di Como, nella città murata, che l'archivio del quotidiano *La Provincia* ci porta parlando di iper-turistificazione nel 2024, quando sono ben 37 (fino a novembre) gli articoli in cui compare la parola “overtourism” nella cronaca della città di Como. Si inizia già a gennaio con un paragone tra l'afflusso turistico nella città lariana e quello di Lugano – tema affrontato anche sulla radiotelevisione svizzera – poi a marzo quando, inquadrando da un punto di vista sociale, economico e politico l'incombente presenza turistica in città, l'ex assessore, Patrizia Maesani, commenta così la trasformazione in atto, in un articolo firmato da Stefano Ferrari: «Da dopo Lucini l'urbanistica si è fermata, zero pianificazione. Trovare abitazioni in affitto è impossibile, non solo per le persone in difficoltà. È pazzesca la velocità con cui la città ha cambiato pelle, questo “spontaneismo” economico ha introdotto storture cui sarà difficile porre rimedio». Ecco l'effetto percepito dell'overtourism sulla città di Como, che monopolizzerà l'attenzione della cittadinanza e dei media per l'intera stagione.

A maggio è presentata l'analisi dei dati forniti da uno studio sperimentale di

Demoskopika, secondo cui la provincia di Como si colloca in una fascia a rischio moderato rispetto all'iper-turistificazione. Poi ancora l'arrivo dei turisti in città porta a una riflessione sull'assenza di bagni pubblici sul lungolago e sulla "produzione in serie" dei menù offerti dai ristoranti della città murata (tutti identici, con pizza e carbonara come piatti forti e ormai senza alcuna traccia della cucina tipica lariana). Arriva quindi un dibattito lanciato da "Visionari": un libro di interviste a imprenditori del settore alberghiero e tessile, che ragionano insieme sul turismo non senza qualche nostalgia. Le conclusioni infatti sono: 1) la necessità per la città di attrarre nuovi talenti; 2) l'esigenza di definire il futuro di Como e capire se sia intrinsecamente e unicamente legato alla gestione dei flussi turistici o se ci sia spazio anche per altro. Servono quindi alla città nuovi investimenti e una nuova identità che, ripartendo dalle origini (la centralità dell'industria serica sul territorio) sappia guidare il cambiamento imposto da un settore turistico sempre più prorompente (Bario e Pains, 2024).

Come illustrano alcuni articoli di Gisella Roncoroni, una delle questioni centrali è la concorrenza fra turisti e abitanti per l'accesso ad una serie di servizi basilari che, non essendo potenziati, diventano immediatamente contesi. E se da un lato innescano un certo malcontento della cittadinanza, dall'altro peggiorano fatalmente la qualità dell'esperienza turistica. Dai trasporti su acqua alla viabilità su ruota, («Per qualcuno il problema principale è quello delle code, per altri l'assenza, in alcuni momenti, del servizio»), senza dimenticare le poche politiche abitative messe in atto dalle amministrazioni locali per sopperire a una carenza di case in affitto o in vendita a prezzi accessibili per i residenti.

Non è certo un caso che, a fine estate, in occasione della festività di Sant'Abbondio, l'atteso discorso del vescovo di Como, il cardinale Oscar Cantoni, si soffermi proprio sul turismo interrogandosi sulla vocazione della città: «Sei città di confine e di scambi, via di commerci vicini e lontani, terra di imprese e di incontri, luogo desiderato e tanto visitato, ricca di bellezze, di storia e di natura [...] Città di imprese e di lavoro, di studio e di ricerca [...] Como, sei anche e soprattutto la tua gente, il tuo popolo». In particolare, il cardinale ricorda le antiche radici del turismo sul Lario e sottolinea la necessità ormai non più rimandabile di gestire con serietà il flusso turistico (cita persino l'aumento del numero di case vacanza: «Si pensi che dal 2016 al 2023 il numero delle case vacanza è passato da 600 a 4.600») e, soprattutto, «di umanizzarlo». Sembra a Cantoni questa l'unica via per uscire dalla conflittualità immobilistica sorta dalla tensione tra una politica lenta alla reazione e un'impresa troppo focalizzata sul profitto a breve termine.

2.2. L'overtourism vissuto in città: dimensioni e percezione della cittadinanza

Nell'estate del 2024 l'overtourism è diventato un vero e proprio topos che ha accompagnato i lettori de *La Provincia* di giorno in giorno sulle pagine del giornale. Due i temi centrali dell'analisi condotta dal giornale in particolare tra luglio e fine settembre: 1) l'impatto del turismo sulla vita dei cittadini, tra caro vita e caro affitti; 2) la ridefinizione degli spazi urbani in funzione turistica.

Le cronache locali raccontano che i residenti comaschi ormai da qualche tempo sono in fuga dal centro storico. Accanto alle testimonianze della cittadinanza, lo confermano le affermazioni di immobilariisti e amministratori condominiali alle prese con la gestione di inquilini fantasma, che preferiscono affittare i propri appartamenti in centro trasferendosi in quartieri periferici o in altri Comuni vicini. Il risultato, fotografato dall'Osservatorio di Immobiliare.it, è che sono sempre più le case del centro storico dedicate all'affitto breve di natura turistica, con prezzi da capogiro, e che gli immobili a disposizione per la locazione tradizionale sono sempre meno e sempre più cari. Nello specifico, nei primi sei mesi del 2024 a Como gli affitti in città si assestano su una cifra media mensile di 15,20 euro/m², battuta solo dal dato di Milano (23 euro/m²), ma al di sopra della media nazionale (14,2 euro/m²) e vicina a quella di altre città turistiche alle prese con una gestione sempre più difficoltosa del fenomeno (ad esempio Venezia con 19,6 euro/m²). Parallelamente al costo degli affitti sale anche il costo della vita, come testimoniato sul giornale dalle lamentele dei cittadini: un tema questo che andrebbe urgentemente approfondito, anche scientificamente, per avere dei riscontri oggettivi.

«Ogni mattina, quando apro la finestra, so che dal palazzo di fronte vedrò affacciarsi qualcuno di diverso» racconta una storica abitante di via Indipendenza, nel cuore del centro storico. Le case vacanza in quest'area sono ovunque come dimostrano i tantissimi "lucchetti porta-chiavi" (indispensabili per il check in autonomo dei turisti) sparpagliati anche in via Volta, via Parini, via Rovelli e un po' in tutto il centro storico: un segno tangibile (proprio come i menù tutti identici lungo viale Geno) del cambiamento che sta investendo il tessuto urbano della città. Fotografati e pubblicati in un articolo sul quotidiano, le cosiddette lock-box si presentano come un vero e proprio nuovo iconema del paesaggio urbano in centro a Como. Rendono cioè immediatamente visibile agli occhi dell'osservatore l'immediatezza degli altri due temi citati: 1) l'impatto negativo di un iper-turismo non gestito sulla vita dei cittadini anche in termini di sicurezza (diversi articoli di cronaca spiegano come i lock-box siano uno strumento per lo spaccio di stupefacenti e un motivo di furibondo litigio tra vicini); 2) la ridefinizione degli spazi urbani a servizio del turista (i lucchetti sono agganciati ai

più disparati elementi dell'arredo urbano, dai cestini della pattumiera ai pali della luce per essere immediatamente identificati dall'ospite).

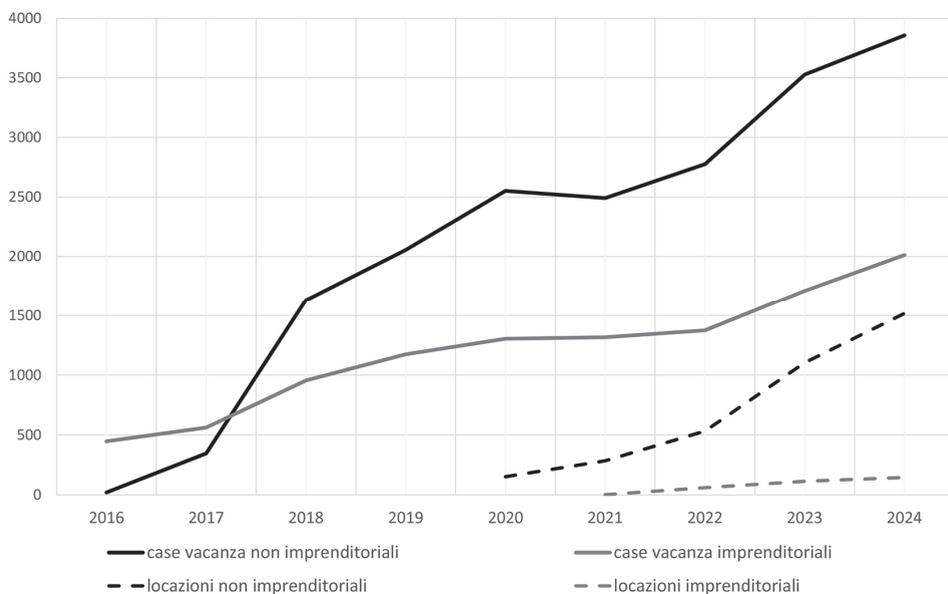
Figura 6. – I lock-box: un nuovo iconema del paesaggio urbano di Como



Fonte: foto Martina Toppi, 2024.

I dati forniti da Regione Lombardia, tramite il sistema di gestione dati Ross 1000, sono tra i pochi che è stato possibile analizzare per comprendere il fenomeno del turismo in città. Il quadro offerto da questo spaccato di nove anni (Figura 7) è quello di una crescita esponenziale del numero di posti letto in città tra 2006 e 2024, quando sono passati da 469 a 7532. Due i momenti di evidente accelerazione: il primo nel 2018, quando il numero di strutture adibite a casa vacanza ha superato quota 500 con 2.588 posti letto (nel 2016 erano 22 unità con 469 posti letto); il secondo dopo la pandemia, quando nel 2022 il numero di strutture adibite alla locazione breve di tipo turistico arriva a 1.034, per ben 4.745 posti letto. Si tratta di dati preziosi, che però non tengono conto delle numerose realtà “sommerse”, che necessiterebbero di una più approfondita riflessione.

Figura 7. – Case vacanze e affitti brevi in città: crescita dei posti letto a Como fra il 2016 e il 2014



Fonte: rielaborazione *La Provincia* 4 agosto 2024 (dati Regione Lombardia, Ross 1000).

Serrature rovinare nel tentativo maldestro dei turisti di accedere alle abitazioni in fase di check-in autonomo, complicato (per usare un eufemismo) smaltimento dei rifiuti lasciati dai turisti nelle case, trambusto notturno anche fino alle ore piccole. Come possono reagire gli abitanti, nel silenzio della politica locale, al fenomeno delle case vacanza? Alcuni hanno provato a farsi valere attraverso i regolamenti condominiali e *La Provincia* ha trattato a più riprese questa tendenza, ben nota agli amministratori condominiali che spesso si trovano nella scomoda posizione di dover mediare tra esigenze molto diverse. Il problema è che i regolamenti condominiali più diffusi nelle abitazioni del centro storico stati stipulati tra cinquanta e sessanta anni fa ed è per questo motivo che non contemplano alcun riferimento alle “case vacanza gestite in forma non imprenditoriale”, una tipologia di affitto breve caratterizzata dall’occasionalità e dalla disponibilità di un massimo di tre unità abitative, che nel regolamento regionale della Lombardia compare solo a partire dal 2015. L’ambiguità dei regolamenti condominiali che non vietano espressamente l’utilizzo di un’abitazione per affitti brevi di tipo non imprenditoriale lascia come ultima spiaggia agli amministratori quella di chiedere all’assemblea condominiale di procedere per vie legali. Come spiega un amministratore, potrebbe esserci qualche cavillo che

vieta un B&B, ma non una casa vacanza nello specifico. E in generale è difficile proibire per vie legali l'uso della proprietà a piacimento di chi la possiede. Anche se è evidente che questa situazione sta creando non pochi dissapori tra i condomini, soprattutto in città.

E mentre il dibattito in città (e sul quotidiano) prosegue, la cittadinanza è sempre più divisa su posizioni spesso polarizzate (perché c'è chi guadagna sulle case vacanze e chi invece è costretto a subirle) e il fenomeno segue in progressione inarrestabile: nel corso dell'estate 2024 i posti letto disponibili per l'affitto breve di natura turistica sono arrivati a quota 7.532.

3. Conclusioni

A Como e sul lago di Como si sta affermando la transizione geoeconomica da città e regione industriale a città e regione del turismo e dei servizi. Un passaggio atteso da decenni ma potenzialmente rischioso e destabilizzante per l'ambiente e le società locali, come emerge dallo sguardo incrociato della ricerca scientifica e dell'osservazione giornalistica delle dinamiche quotidiane.

Il turismo si sta affermando come il futuro del territorio, ma la conclusione comune è che il futuro sostenibile del turismo a Como e sul lago di Como debba necessariamente passare da una urgente e approfondita conoscenza del fenomeno, data non solo da una maggiore disponibilità di dati scientifici complessi da mettere a punto in collaborazione con l'Università, ma anche da una relazione più chiara e cooperativa fra le istituzioni (anche fra loro), le imprese e, soprattutto, la cittadinanza.

Riferimenti bibliografici

- Baccilieri, S. (2024). Sei visionari e il futuro di Como: La città deve pensare in grande. *La Provincia*, 12 aprile.
- Bario, G. e Pains F. (a cura di) (2023). *Como e i visionari*. Como: Società Cooperativa editoriale Lariana.
- Becheri, E. (a cura di) (2005). *Il turismo italiano negli appartamenti: primo rapporto*. Firenze: Mercury, Rescasa.
- Becheri, E. (a cura di) (2009). *Rapporto sul turismo italiano 2008-2009*, XIV ed. Mercury. Milano: Franco Angeli.
- Camera di Commercio di Como e Lecco (2024). *Consistenza economica del settore turistico nell'area lariana, in Lombardia e in Italia tra il 2016 e il 2023*. Ufficio Studi e Statistica, Camera di Commercio di Como-Lecco.

- Carera, A. (2005). *La vocazione marginale. L'“industria del turismo” nello sviluppo lombardo (XIX-XX secolo)*. Milano: ISU, Università Cattolica.
- Faverio, B. (2024). Como e l'assalto del turismo: Impariamo a utilizzare i dati. *La Provincia*, 19 maggio.
- Ferrari, S. (2024). Il turismo allontana i residenti. Como, il rischio è l'effetto Venezia. *La Provincia*, 18 marzo.
- Gispi M.G. (2024). Caro affitti a Como. Il prezzo medio è di 15 euro al metro. *La Provincia*, 29 agosto.
- Istat (2004). *Occupancy in collective accommodation touristic areas 2004-2023*. Roma: Istat.
- Minca, C. (1996). *Spazi effimeri*. Padova: Cedam.
- Minca, C. (2005). Bellagio and Beyond, in Cartier, C. e Lew A., *Seductions of Place: Geographical Perspectives on Globalisation and Touristed Landscapes*. London: Routledge.
- Muti, G. (2015). *Il lago di Como. Turismo, territorio, immagine*. Milano: Unicopli.
- Muti, G. (2021). Tourism on Lake Como. Strengths, unknowns, and future prospects in Pecorelli, V. (a cura di), *From over tourism to under tourism. Sustainable scenarios in post-pandemic times*. Milano: Unicopli.
- Palumbo, M. (2023). Times e Telegraph: Centro lago invivibile. Turisti, andate più su. *La Provincia*, 19 agosto.
- Palumbo, M. (2023). Troppi turisti, Balbianello a numero chiuso. *La Provincia*, 2 agosto.
- Pecorelli, V. (a cura di) (2021), *From over tourism to under tourism. Sustainable scenarios in post-pandemic times*. Milano: Unicopli.
- Pergament, D. (2006). Going to lake Como. *New York Times*, 25 giugno.
- Roda, E. (2018). Una raffica di b&b: Attenti, si rischia l'effetto Venezia. *La Provincia*, 30 giugno.
- Roncoroni, G. (2024). Battelli, treni e taxi: sono i trasporti le spine del turismo. *La Provincia*, 28 luglio.
- Roncoroni, G. (2024). De Santis: «La città ha buttato 10 anni e sui grandi temi fa decidere agli altri». *La Provincia*, 20 aprile.
- Spallino, L. (2024). Overtourism e strategie locali. *La Provincia*, 27 agosto.
- Terzi, E. (2024). Turismo che sfida, Como e Lugano a duello, *Patti Chiari – Rsi* (programma televisivo).
- Toppi, M. (2024). I menù? Tutti uguali. Così il turismo uccide la tradizione. *La Provincia*, 7 luglio.
- Toppi, M. (2024). Boom affitti turistici: 7.500 letti in città. *La Provincia*, 2 agosto.
- Toppi, M. (2024). Sul Lario in 12 anni +8mila camere: Boom da gestire. *La Provincia*, 4 agosto.
- Toppi, M. (2024). I lucchetti delle case vacanza sono ovunque. *La Provincia*, 7 settembre.
- Toppi, M. (2024). Lucchetti case vacanza: i ladri li aprono e rubano nei palazzi. *La Provincia*, 8 settembre.
- Toppi, M. (2024). I residenti: Il centro stravolto dal turismo. Più difficile viverci. *La Provincia*, 9 settembre.
- Toppi, M. (2024). L'altra faccia delle case vacanza: caos di notte. E io chi chiamo?. *La Provincia*, 12 settembre.

Risorse condivise, tensioni emergenti.

La complessa relazione tra turisti e residenti a Como

Massimiliano Raffa

1. Introduzione

Nel contesto di una crescente complessificazione dei tessuti urbani contemporanei, il fenomeno del turismo emerge come vettore paradigmatico di trasformazioni socio-spaziali che ci chiamano a una profonda riconsiderazione delle categorie attraverso le quali normalmente interpretiamo le forme della convivenza all'interno delle città. Il presente capitolo si propone di esplorare, attraverso il caso emblematico della città di Como, come l'intensificazione dei flussi turistici stia riconfigurando non solo il profilo demografico e funzionale degli spazi urbani, ma anche e soprattutto le relazioni che in essi si dispiegano, indagando le complesse dinamiche attraverso cui l'esperienza turistica si inserisce e si intreccia con il quotidiano fluire della vita urbana. L'obiettivo è quello di osservare alcune delle modalità attraverso cui le pratiche turistiche si innestano nel panorama urbano, generando nuove configurazioni spaziali, nuove forme di socialità e nuovi regimi di visibilità e invisibilità. In questo scenario, diventa cruciale interrogarsi sulla ridefinizione degli assi di conflitto che strutturano la società urbana contemporanea, esplorando come il turismo contribuisca a plasmare nuove forme di stratificazione sociale e spaziale. Particolare attenzione verrà dedicata all'osservazione delle modalità attraverso cui residenti e turisti negoziano e contestano i significati attribuiti allo spazio urbano, dando vita a processi di territorializzazione e deterritorializzazione che ridisegnano costantemente la mappa simbolica e materiale della città. Si esplorano così le strategie di adattamento e resistenza messe in atto dalla comunità locale di fronte alle pressioni e alle opportunità generate dal flusso turistico, evidenziando come queste dinamiche contribuiscano a riconfigurare non solo le pratiche dell'abitare, ma anche le narrazioni identitarie e le forme di appartenenza urbana.

Il caso di Como si offre come terreno fertile per questa indagine, presentandosi come microcosmo in cui le tensioni tra locale e globale, tra permanenza e

transitorietà, si manifestano con particolare intensità. Il capitolo mira a restituire la complessità e l'ambivalenza delle relazioni che si instaurano tra la "città dei residenti" e la "città dei turisti", evidenziando come queste categorie siano sempre più fluide e permeabili. La letteratura recente sul tema evidenzia come il fenomeno turistico si configuri come una lente attraverso cui leggere e interpretare le molteplici sfaccettature della vita urbana contemporanea. Come sottolineano Alamineh *et al.*¹, il turismo si presenta spesso come un potenziale motore di sviluppo economico, promettendo un aumento del reddito, la creazione di nuovi posti di lavoro e lo sviluppo di infrastrutture. Tuttavia, l'analisi critica di Maretti e Salvatore² ci ricorda l'imperativo di una distribuzione equa di questi benefici all'interno del tessuto sociale urbano, al fine di prevenire l'acuirsi di disparità e conflitti latenti. La questione della sostenibilità emerge come cardine concettuale intorno al quale articolare una riflessione sociologica capace di collegare la complessità delle interazioni tra pratiche turistiche e dinamiche urbane. L'approccio olistico proposto da Manente³ e ripreso da Weng Si *et al.*⁴ invita a superare una visione meramente economicistica del fenomeno turistico, per abbracciare una prospettiva che integri dimensioni sociali, culturali e ambientali. L'indagine sul caso di Como si propone di esplorare come queste dinamiche si declinino in un contesto urbano di medie dimensioni, caratterizzato da una stratificazione storica e culturale particolarmente ricca. Le riflessioni di Zbucea⁵ sulle interazioni sociali nei siti patrimonio dell'umanità dimostrano l'importanza di guardare a come le pratiche turistiche contribuiscano a plasmare e rimodellare il tessuto relazionale delle città, generando nuove forme di socialità ma anche potenziali tensioni e conflitti. Per questo motivo, studiare le relazioni tra turisti e residenti significa anche studiare i processi di negoziazione e contestazione dei significati attribuiti allo spazio urbano, esplorando come residenti e turisti partecipino attivamente alla produzione e riproduzione di narrazioni urbane e identitarie. In questo contesto, i rischi di acculturazione e di erosione delle tradizioni locali assume una rilevanza centrale, invitando a riflettere sulle strategie di resistenza messe in atto dalle comunità locali per preservare la propria specificità culturale in un contesto di crescente omologazione globale.

Nell'ambito dell'analisi dei fenomeni urbani e turistici, emerge con crescente evidenza la necessità di superare un approccio meramente economico-quantitativo, per abbracciare una prospettiva che ponga al centro il complesso di perce-

¹ Alamineh *et al.*, (2023).

² Maretti & Salvatore, (2012).

³ Manente *et al.*, (2014).

⁴ Weng *et al.*, (2023).

⁵ Zbucea *et al.*, (2020).

zioni e di costruzioni di significato dei soggetti implicati. Questa svolta interpretativa, radicata nella tradizione fenomenologica⁶ e costruttivista⁷, si configura come un imperativo epistemologico per cogliere la multidimensionalità e la natura processuale della realtà sociale. Il mondo della vita quotidiana si presenta come un intreccio di significati intersoggettivamente costruiti e costantemente negoziati. In questa prospettiva, i fenomeni sociali non possono essere ridotti a mere variabili quantificabili, ma devono essere compresi come prodotti di un'incessante attività di interpretazione e definizione della situazione da parte degli attori sociali. La nostra analisi, pertanto, non può prescindere da un'immersione nel "senso vissuto" che i soggetti attribuiscono alle proprie esperienze e pratiche quotidiane. Nel contesto specifico dell'analisi del fenomeno turistico e delle sue interazioni con il tessuto urbano, dovremo riconoscere che la "turistività" di un luogo non è una proprietà intrinseca dello spazio fisico, ma il risultato di complessi processi di significazione e risignificazione.

L'obiettivo del presente contributo è dunque quello di contribuire a una più ampia riflessione sulle sfide e le opportunità che il fenomeno turistico pone alle città contemporanee, fornendo non solo chiavi interpretative per decifrare la complessità dell'esperienza urbana, ma anche strumenti concettuali per immaginare e progettare forme più sostenibili, eque e inclusive di convivenza urbana in un mondo sempre più caratterizzato dalla mobilità e dalla diversità. È importante sottolineare che, data la natura esplorativa di questa fase della ricerca, le osservazioni e le analisi qui presentate non ambiscono a fornire conclusioni definitive, quanto piuttosto a delineare traiettorie interpretative e a sollevare interrogativi fecondi per le successive fasi del progetto. In questo senso, il capitolo si configura come un *work in progress*, un invito a esplorare collettivamente le molteplici sfaccettature del fenomeno turistico urbano nella consapevolezza della sua complessità e mutevolezza.

2. Osservare la città da più prospettive

Turisti e residenti, attraverso le loro pratiche quotidiane e le loro narrazioni, partecipano attivamente alla costruzione sociale della realtà urbana. L'approccio fenomenologico ci invita a sospendere il giudizio naturale per accedere alle strutture di senso che informano l'esperienza vissuta dei soggetti, ambendo a comprendere come i soggetti costruiscono una propria idea del mondo che abitano

⁶ Schütz, (1974).

⁷ Watzlawick, (2006).

in quanto «costituito di realtà molteplici»⁸. Nel caso del turismo, ciò significa andare oltre le statistiche sui flussi turistici o sugli impatti economici, per esplorare come l'incontro con l'alterità turistica venga vissuto, interpretato e incorporato nelle pratiche quotidiane dei residenti, e come, simmetricamente, l'esperienza della città venga costruita e narrata dai visitatori. Questa attenzione al "mondo della vita" permette di fare luce su aspetti altrimenti invisibili delle dinamiche urbane contemporanee. Consente, ad esempio, di cogliere le sottili forme di resistenza e adattamento messe in atto dalle comunità locali di fronte alla pressione turistica, o di comprendere come le pratiche turistiche contribuiscano a plasmare nuove forme di appartenenza e identità urbana. In ultima analisi, integrare la dimensione delle percezioni e dei significati nell'analisi dei fenomeni sociali non significa abbandonare la ricerca di *patterns* e regolarità, ma piuttosto arricchirla di una profondità e di una complessità che solo uno sguardo attento alla dimensione soggettiva e intersoggettiva dell'esperienza sociale può offrire.

2.1. Metodi utilizzati

La presente indagine ricorre prevalentemente a metodi qualitativi. Pur riconoscendo la rilevanza dei dati quantitativi di contesto, che hanno informato la fase preliminare della ricerca, questo studio intende restituire la densità semantica e la multidimensionalità dei vissuti individuali e collettivi che si intrecciano nel contesto urbano comasco, sempre più caratterizzato da una crescente pressione turistica. Il disegno della ricerca si articola attraverso diversi strumenti metodologici, ciascuno selezionato per la sua capacità di fare luce su specifiche sfaccettature del fenomeno in esame. In primo luogo, è stato somministrato un questionario a soggetti ritenuti significativi per la loro posizione all'interno del tessuto sociale cittadino. Il questionario, strumento metodologico tipico della ricerca sociale di tipo quantitativo, è stato impiegato come dispositivo euristico per far emergere le percezioni, le rappresentazioni e i processi di costruzione di significato dei partecipanti. A complemento di questa prima fase esplorativa, sono state condotte interviste in profondità e focus group, volti a sondare le dimensioni più intersoggettive dell'esperienza turistica. L'apparato metodologico si è inoltre arricchito di analisi di scenario (compiuta attraverso una rassegna della stampa locale sul tema della relazione tra turisti e residenti) e studi di caso, strumenti che hanno consentito di contestualizzare le narrazioni individuali all'interno di più ampie dinamiche socio-spaziali.

⁸ Berger & Luckmann, (1969).

Un elemento cruciale della strategia di ricerca è stata la selezione dei soggetti coinvolti nell'indagine. Il campione, costruito secondo una logica di rilevanza teorica piuttosto che di rappresentatività statistica, include una varietà di attori sociali in costante interlocuzione con il territorio. Tra questi, figurano esponenti del Terzo settore, quali presidenti e rappresentanti di associazioni come Arci, Legambiente e il Consorzio Abitare, ma anche rappresentanti istituzionali, storici locali, amministratori condominiali – testimoni privilegiati delle dinamiche dell'abitare turistico – e giornalisti specializzati nelle questioni urbane della città. L'obiettivo è stato quello di ricostruire, attraverso una polifonia di prospettive, il complesso mosaico di percezioni, significati e pratiche che caratterizzano il rapporto tra comunità locale e fenomeno turistico in una città, come Como, che negli ultimi anni ha conosciuto una significativa intensificazione dei flussi turistico-visitazionali.

2.2. La città, il quartiere, la scala condominiale

Lo studio in corso – del quale, come si è detto, si riportano in questo capitolo alcune prime impressioni – si articola attraverso una triplice prospettiva analitica, ciascuna volta a cogliere una specifica dimensione della complessa realtà urbana comasca e delle sue interazioni con il fenomeno turistico. Questa stratificazione dello sguardo sociologico permette di restituire la multidimensionalità dell'esperienza urbana, oscillando tra macro-dinamiche cittadine e micro-pratiche quotidiane.

La prima prospettiva, che potremmo definire “aerea”, si propone di abbracciare la città nella sua totalità, cogliendo le istanze emergenti su scala urbana. Questo sguardo dall'alto mira a individuare e analizzare i vasti insiemi di costruzione di significato che incorporano prospettive differenti su tematiche specifiche, delineando così i «campi discorsivi»⁹ emergenti nell'arena pubblica comasca. Per raggiungere questo obiettivo, si è fatto ricorso a una pluralità di strumenti metodologici: interviste in profondità e focus group hanno coinvolto attori chiave provenienti dal mondo cooperativo, dai media locali e dall'associazionismo. Ad arricchire ulteriormente questa visione d'insieme, è stata condotta un'analisi sistematica del dibattito sulla stampa locale. Attraverso una meticolosa ricognizione degli articoli pubblicati, ci si è proposti di decifrare le *media narratives* sul fenomeno turistico, ovvero quelle rappresentazioni discorsive attraverso cui giornalisti e *opinion leaders* contribuiscono a plasmare la percezione pubblica del turismo urbano.

La seconda prospettiva adotta come unità di analisi il quartiere, focalizzan-

⁹ Wuthnow, (1989).

dosi su un'analisi comparativa tra due aree socio-demograficamente eterogenee: la città murata e il quartiere di Camerlata. Questa scelta si è rivelata particolarmente utile nel mostrare le diverse declinazioni che il fenomeno turistico assume in contesti urbani differenziati. Se il centro storico rappresenta il tradizionale fulcro dell'attrattività turistica comasca, Camerlata emerge come un nuovo e inaspettato teatro di pratiche turistiche, catalizzate dai più contenuti costi abitativi. Questa dinamica ha sollevato questioni inedite, in particolare per quanto concerne l'interazione tra turisti e residenti di origine straniera, aprendo così nuovi orizzonti interpretativi sulle forme emergenti di pratica turistica in aree tradizionalmente considerate periferiche rispetto a quelle battute dagli itinerari turistici convenzionali.

La terza prospettiva, infine, adotta uno sguardo più microsociologico, focalizzandosi sulla scala condominiale come luogo privilegiato di osservazione delle interazioni quotidiane tra turisti e residenti. Attraverso colloqui approfonditi con rappresentanti di associazioni condominiali, amministratori e professionisti legali specializzati nella gestione immobiliare, si è cercato di cogliere le tensioni emergenti nel vissuto quotidiano della relazione turisti-residenti. Questa indagine ha permesso di far emergere diverse di questioni critiche – dalla gestione dei rifiuti alle questioni legate alle emissioni – offrendo al contempo preziosi spunti su possibili interventi istituzionali volti a mitigare le frizioni percepite.

Questa articolazione si propone di restituire la complessità e la multidimensionalità del fenomeno turistico urbano a Como, ambendo a intrecciare le macro-narrazioni circolanti nello spazio pubblico con le micro-pratiche della quotidianità, per offrire una comprensione più sfaccettata e profonda delle modalità attraverso cui il turismo viene vissuto, interpretato e incorporato nel tessuto sociale e spaziale della città.

3. Evidenze emerse

In questa sezione verranno presentate alcune tematiche emergenti nel discorso sulla relazione tra turisti e residenti a Como, adottando un approccio multi-scalare che spazia dall'analisi del discorso mediatico locale fino all'indagine etnografica delle percezioni degli attori sociali direttamente coinvolti nelle dinamiche turistiche urbane. Questo approccio integrato ci permette di cogliere sia le macro-narrazioni circolanti nello spazio pubblico, sia le micro-narrazioni e le esperienze vissute dei soggetti che quotidianamente negoziano la propria esistenza in un contesto urbano fortemente turisticizzato. L'analisi comparativa delle diverse fonti ha rivelato un panorama caratterizzato da convergenze tematiche ma anche da significative divaricazioni interpretative. Queste ultime sem-

brano radicarsi profondamente nelle strutture socio-culturali e nelle disposizioni incorporate degli attori sociali, riflettendo una differenziazione basata sul capitale culturale e sull'habitus dei soggetti coinvolti¹⁰.

Particolarmente interessante è osservare come le traiettorie interpretative si allineino lungo assi che riflettono non solo posizioni socio-economiche, ma anche orientamenti valoriali e visioni del mondo. Da un lato, i soggetti impegnati nella sfera del sociale – attivisti, membri di cooperative o associazioni di volontariato, esponenti del Terzo settore – tendono a condividere una prospettiva che potremmo definire “comunitaria”, focalizzata sugli impatti socio-culturali del turismo e sulla necessità di preservare il tessuto sociale urbano. Dall'altro, attori più orientati verso una visione privatistica – commercianti, amministratori condominiali, professionisti del settore legale – paiono convergere su narrazioni che privilegiano gli aspetti economici, le opportunità di sviluppo legate al fenomeno turistico e l'esigenza di preservare la quiete pubblica e privata dei residenti, in particolare quella dei soggetti di nazionalità italiana. Questa polarizzazione interpretativa non si configura, tuttavia, come una semplice dicotomia, ma piuttosto come un *continuum* lungo il quale si posizionano molteplici sfumature e posizioni intermedie. Alcuni temi, infatti, vedono una sostanziale convergenza tra i diversi attori sociali, pur con significative differenze nelle modalità di articolazione e interpretazione delle questioni considerate critiche. Per fare degli esempi di queste diverse percezioni, consideriamo la visione sostanzialmente sospettosa nei confronti dei vantaggi che il turismo apporterebbe alle comunità locali. Si tratta, in questo caso, di una percezione diffusa e condivisa. Vi sono poi temi in cui c'è una convergenza generale sul tema specifico, ma non sull'interpretazione del tema in sé. Un caso emblematico di questa situazione è la comune convinzione secondo cui il turismo a Como sia di “scarsa qualità”, laddove la qualità turistica è definita dai soggetti in maniera molto diversa a seconda del capitale culturale e sociale dei soggetti intervistati. Ci sono poi dei temi sui quali c'è polarizzazione netta, tra cui uno di apparentemente scarsa centralità rispetto a questo studio, che è quello del ricambio generazionale.

L'adozione di una prospettiva di analisi che tenga conto di questa complessità ci permette di superare visioni semplicistiche o riduzioniste del fenomeno turistico urbano, riconoscendo invece la molteplicità di voci, esperienze e prospettive che contribuiscono a plasmare il paesaggio socio-culturale della città turistica. Nei passaggi seguenti, esploreremo in dettaglio le principali tematiche emerse dall'analisi, mettendo in luce sia i punti di convergenza sia le aree di tensione e disaccordo, a partire dalla rappresentazione dei fenomeni offertaci dai media locali.

¹⁰ Bourdieu, (1979).

3.1. La narrazione mediatica

Il ruolo dei media assume una centralità indiscussa nel plasmare la percezione pubblica del fenomeno turistico, delle sue cause e delle sue conseguenze¹¹, contribuendo alla costruzione di un immaginario sociale che spesso propaga rappresentazioni stereotipate sia delle destinazioni sia dei turisti stessi. L'analisi del discorso mediatico locale di Como, condotta attraverso un esame sistematico delle edizioni locali dei principali quotidiani nazionali e di testate locali specifiche (tra cui *La Provincia* di Como, *QuiComo*, *LarioNews*, *ComoCity*, *ComoZero*), ha permesso di delineare una rappresentazione pubblica sfaccettata delle dinamiche relazionali tra popolazione residente e flussi turistici nel contesto urbano lariano. La metodologia adottata, basata su un'analisi critica del discorso¹², ha fatto emergere tre principali filoni narrativi, ciascuno dei quali riflette e al contempo contribuisce a plasmare le percezioni e le rappresentazioni sociali del fenomeno turistico nella città.

Il primo filone narrativo, definibile come *celebrativo*, si caratterizza per una rappresentazione tendenzialmente acritica e selettiva degli impatti economici e occupazionali del turismo. Sebbene quantitativamente minoritaria, questa narrazione assume una rilevanza qualitativa significativa nella costruzione dell'immaginario locale. La stampa locale, in particolare, svolge un ruolo cruciale nella diffusione e nel rafforzamento di questa autorappresentazione, attraverso una costante produzione di contenuti che esaltano le bellezze paesaggistiche e culturali di Como. Questo processo di costruzione discorsiva si configura come un meccanismo di "*place-making*"¹³ che mira a consolidare un'immagine positiva e attrattiva del territorio. L'analisi del corpus testuale rivela una ricorrenza significativa di elementi lessicali afferenti al campo semantico dell'eccezionalità e dell'unicità della città e delle sue risorse, che contribuiscono a cristallizzare una rappresentazione idealizzata dello spazio urbano e naturale. La reiterazione di questa narrazione celebrativa nei media locali può essere interpretata come un tentativo di attivare processi di identificazione collettiva tra la comunità residente e l'immagine turistica della città.

Il secondo filone narrativo, che è anche quello predominante, riguarda i problemi associati all'*overtourism*, ed evidenzia una serie di tensioni socio-spaziali e ambientali. Questo discorso riflette e alimenta le preoccupazioni dei residenti riguardo all'impatto del turismo di massa sulla qualità della vita urbana. L'analisi ha rivelato come l'incremento esponenziale dei flussi turistici abbia genera-

¹¹ Ramírez Vázquez e Dávila, (2020).

¹² Fairclough, (2013).

¹³ Friedman, (2010).

to una serie di criticità: dalla pressione sulle infrastrutture urbane e di mobilità, alla scarsità di risorse urbane (come i parcheggi disponibili), dall'inflazione localizzata con conseguente aumento del costo della vita, ai processi di gentrificazione e trasformazione del tessuto urbano. Un tema ricorrente all'interno di questa narrazione è quello dello squilibrio percepito nella redistribuzione delle risorse generate dalla presenza turistica. L'esempio emblematico dei costi esigui per l'occupazione del suolo pubblico da parte degli esercizi di ristorazione viene presentato come sintomatico di un sistema che privilegia determinati attori economici a discapito della comunità locale nel suo complesso. Questa narrazione riflette un crescente disagio sociale e una percezione di "turismofobia" tra i residenti, sottolineando la percepita necessità di politiche di *governance* turistica più inclusive e sostenibili.

Il terzo filone narrativo, meno prominente nel discorso mediatico ma centrale nelle interviste condotte parallelamente all'analisi dei media, riguarda la percezione di una "scarsa qualità" del turismo a Como. Questo aspetto merita un'analisi più approfondita, che consideri le aspettative dei residenti riguardo al tipo di turismo desiderato per la loro città, la possibilità di promuovere forme di turismo più sostenibili e rispettose del territorio e della comunità locale, e l'implementazione di strategie per attrarre un turismo considerato "di qualità".

Queste narrazioni riflettono un conflitto valoriale tra le aspettative della comunità locale e le attuali dinamiche turistiche, suggerendo la necessità di un ripensamento critico delle politiche di sviluppo turistico. L'analisi dello scenario, difatti, ha permesso di identificare le principali costruzioni discorsive attraverso cui il fenomeno turistico viene rappresentato e negoziato nello spazio pubblico locale. Peraltro, la prevalenza della narrazione dell'*overtourism* suggerisce la necessità di un ripensamento critico delle politiche di sviluppo turistico, in linea con i recenti dibattiti sulla sostenibilità e la resilienza urbana nel contesto del turismo di massa¹⁴⁻¹⁵. Dunque, l'analisi del discorso mediatico locale ha permesso di delineare un quadro complesso e sfaccettato della relazione tra turismo e comunità locale a Como. Le traiettorie narrative identificate non solo riflettono le tensioni esistenti, ma costituiscono anche potenti strumenti di costruzione sociale della realtà turistica locale.

3.2. Turismofobia

L'emergere della cosiddetta "turismofobia" si configura come un fenomeno sociale complesso, intrinsecamente legato all'eccesso di presenze turistiche in

¹⁴ Goodwin, (2017).

¹⁵ Milano *et al.* (Eds.), (2019).

contesti urbani sprovvisti di infrastrutture adeguate a gestire flussi massicci di visitatori. Questa dinamica riflette e al contempo amplifica le tensioni latenti tra popolazione residente e turisti, tradizionalmente ricondotte a processi di “appropriazione neocoloniale” degli spazi urbani a fini turistici¹⁶. Il concetto di turismofobia, la cui genealogia può essere tracciata fino agli anni Sessanta del Novecento – in concomitanza con l’espansione del turismo di massa – si è progressivamente imposto come chiave interpretativa delle complesse dinamiche di convivenza che caratterizzano le città turistiche contemporanee.

La turismofobia si configura dunque come un fenomeno multidimensionale, in cui si intersecano processi di feticizzazione e spettacolarizzazione delle pratiche turistiche da un lato, e la cristallizzazione di un immaginario sociale di matrice borghese che tende a rappresentare il turista come elemento perturbatore di un presunto equilibrio urbano¹⁷. La comprensione di queste complesse dinamiche di potere e rappresentazione si rivela fondamentale non solo per lo sviluppo di una teoria del turismo più articolata e critica, ma anche per l’elaborazione di strategie efficaci di gestione dei conflitti sociali nelle destinazioni turistiche.

Nel contesto specifico di Como, l’analisi delle percezioni e dei discorsi relativi al rapporto tra turisti e residenti ha rivelato una certa convergenza intorno al tema del “fastidio” generato dalla presenza turistica massiccia. Questa insofferenza si manifesta attraverso l’uso di espressioni fortemente connotate come «turismo assassino» o «allergia turistica», che non solo permeano il discorso quotidiano dei residenti ma trovano eco anche nel linguaggio istituzionale. Emblematica, in questo senso, la dichiarazione resa al «The Times» dal sindaco di Como, Alessandro Rapinese, il quale, nel contesto di una ventilata proposta di introduzione di una tassa d’ingresso per i turisti sul modello veneziano, ha utilizzato toni bellici per descrivere la sua difficoltà a operare come sindaco dovendo contemporaneamente far fronte ai flussi turistici¹⁸.

Tuttavia, un’analisi più approfondita rivela come questa apparente convergenza nasconda in realtà una varietà di posizioni e motivazioni, radicate nei repertori culturali dei diversi attori sociali coinvolti. Possiamo osservare come i soggetti impegnati nel sociale – membri del Terzo settore, operatori di cooperative, attivisti – tendano a esprimere la loro «allergia turistica» principalmente in termini di preoccupazione per il tessuto sociale e culturale della città. La loro critica si focalizza spesso sugli impatti del turismo di massa sulla coesione comunitaria, sull’accessibilità dei servizi per i residenti e sulla trasformazione degli spazi pubblici in funzione delle esigenze turistiche. Uno dei temi ricorrenti,

¹⁶ Gastal e De Sá, (2022).

¹⁷ Conceição, (2020).

¹⁸ Imam, (2024).

ovviamente, è quello dell'aumento esponenziale degli affitti brevi, facilitato da servizi come Airbnb, che ha portato a una significativa riduzione dello *stock* abitativo disponibile per i residenti. D'altra parte, i soggetti con interessi più marcatamente privatistici, pur condividendo una generale insofferenza verso il fenomeno turistico, tendono ad articolare le loro preoccupazioni in termini più pragmatici e individualistici, concentrandosi su questioni come l'aumento dei prezzi degli affitti, la congestione dei servizi e delle infrastrutture urbane, o la trasformazione del tessuto commerciale in funzione di una domanda turistica percepita come volatile e poco sostenibile nel lungo periodo. Gli amministratori di condominio, in particolare, lamentano un aumento considerevole delle problematiche legate alla convivenza tra residenti stabili e turisti negli edifici residenziali. Questioni come il rispetto degli orari di quiete, la gestione dei rifiuti e l'usura accelerata delle parti comuni rappresentano sfide quotidiane che amplificano la percezione negativa del fenomeno turistico. Inoltre, la percepita inadeguatezza delle infrastrutture urbane (trasporti pubblici, parcheggi, gestione dei rifiuti, capacità della rete fognaria) a fronte di picchi di presenze turistiche viene percepita come un fattore di degrado della qualità della vita urbana.

È importante notare come queste diverse articolazioni dell'insofferenza turistica non siano monolitiche o mutuamente esclusive, ma si intersechino e si sovrappongano in modi complessi. Ad esempio, la preoccupazione per la perdita della presunta "autenticità" del tessuto urbano, espressa in termini di critica culturale da parte degli operatori sociali, trova eco nelle preoccupazioni più concrete degli operatori economici locali riguardo alla sostenibilità di un modello turistico basato sulla standardizzazione dell'offerta. Dopotutto, la turistificazione di Como si inserisce in un contesto di ristrutturazione economica post-industriale, in cui il turismo è stato visto come motore di sviluppo in grado di compensare il declino di settori tradizionali come il tessile. Questa transizione ha comportato una riconfigurazione non solo degli spazi urbani, ma anche delle relazioni sociali e delle identità professionali, generando tensioni e resistenze. Un esempio paradigmatico di questa intersezione tra turistificazione e più ampie dinamiche di trasformazione urbana è rappresentato dal caso dell'area di Borgo Vico, caratterizzata dalla presenza di opifici tessili dismessi, negli ultimi anni al centro di un progetto di riqualificazione orientato al turismo con la conversione di edifici industriali in strutture ricettive. Questo processo, se da un lato ha portato a un'apparente rivitalizzazione economica dell'area, dall'altro ha generato percepite tensioni sociali, legate allo spiazzamento di residenti storici e alla perdita di spazi di socialità tradizionali.

3.3. Qualità del turismo

Nell'ambito della nostra indagine sulla percezione del fenomeno turistico a Como, un tema emergente di particolare rilevanza si è rivelato essere quello della "qualità del turismo". Questo concetto, apparentemente condiviso tra i diversi attori sociali interpellati, si è dimostrato in realtà un prisma attraverso il quale si riflettono e si rifrangono le diverse visioni dello sviluppo urbano e della vita comunitaria della città. L'idea che il turismo a Como sia di «scarsa qualità» sembra rappresentare un punto di convergenza tra i vari soggetti intervistati, ma tale apparente concordanza cela una molteplicità di interpretazioni e valutazioni a seconda dei soggetti coinvolti, le cui concezioni di "qualità turistica" si articolano in modi significativamente diversi in base alla loro posizione sociale e al loro orientamento valoriale.

Generalmente, i soggetti che operano ad esempio nel Terzo settore o che svolgono attività di volontariato tendono rispettivamente a concettualizzare la qualità del turismo primariamente in termini di arricchimento culturale e di sostenibilità sociale. Per questi attori, la presunta scarsa qualità del turismo comasco si manifesta attraverso una serie di carenze strutturali nel tessuto culturale della città. Emblematico in questo senso è il caso del Museo della Seta, frequentemente citato come esempio di potenziale inespresso. Nonostante la sua rilevanza storica e culturale, il museo viene percepito come sottoutilizzato e poco valorizzato, sintomo di un'incapacità più generale di capitalizzare sul ricco patrimonio culturale della città per attrarre un turismo più sofisticato e consapevole. La critica si estende anche all'indebolimento di un'offerta turistica legata alla tradizione serica. Il fatto che gran parte della seta venduta ai turisti non sia più prodotta localmente viene interpretato non solo come un'opportunità economica mancata, ma anche come segnale di una continua erosione dell'identità culturale della città. Questa dinamica si inserisce in un più ampio discorso sulla standardizzazione dell'esperienza turistica, che vede Como sempre più assimilata a un generico «prodotto lago» intercambiabile con altre destinazioni, perdendo così la sua specificità storica e culturale. Il quartiere di Camerlata emerge in questo contesto come un caso di studio particolarmente indicativo. Il quartiere, con il suo potenziale di riqualificazione, viene spesso citato dagli intervistati come emblema delle opportunità mancate di Como. Mentre alcuni vedono in Camerlata la possibilità di sviluppare un polo creativo e culturale capace di attrarre un turismo di qualità e di rivitalizzare l'economia locale, altri esprimono preoccupazioni riguardo al rischio di gentrificazione e di esacerbazione delle tensioni della popolazione residente.

Altri soggetti tendono invece a concettualizzare la qualità del turismo in termini assai diversi e orientati all'impatto economico diretto. Per questi attori, la scarsa qualità si manifesterebbe principalmente nella prevalenza di un turismo

escursionistico, percepito come generatore di scarso indotto economico. Il caso della “Città dei Balocchi”, evento natalizio che fino al 2022 si svolgeva nel centro di Como e che dal 2023 si è spostato a Cernobbio, sarebbe emblematico di questa tensione. Come affermato da un intervistato: «già togliere la Città dei Balocchi è un piccolo passo in avanti ... cioè, ti arrivava la gente col panino da casa, qui c'è bisogno di riempire i ristoranti!». Inoltre, la concentrazione dei flussi turistici in periodi ristretti viene percepita come un limite alla sostenibilità economica del settore; la mancanza di strategie efficaci per destagionalizzare l'offerta turistica viene spesso interpretata come un indicatore di scarsa qualità della *governance* turistica locale.

La complessità di queste diverse concettualizzazioni della “qualità del turismo” si riflette anche nelle parole di una cittadina attiva nell'associazionismo, secondo la quale Como sarebbe «una città agiata ma che non esprime più una sua capacità di investimento, sia dal punto di vista industriale sia dal punto di vista culturale... non esiste più una attività industriale, non c'è una capacità di innovare con la cultura, mancano i mecenati». Questa dichiarazione sintetizza efficacemente la percezione di una crisi multidimensionale che investirebbe non solo il settore turistico, ma più in generale il modello di sviluppo urbano di Como. Il dibattito sulla qualità del turismo a Como si lega così con questioni più ampie di identità urbana, sviluppo economico e coesione sociale. La tensione tra la volontà di preservare l'identità culturale della città e la necessità di attrarre flussi turistici economicamente significativi emerge come un nodo centrale nelle narrazioni degli intervistati. Questa tensione si manifesta in modo particolarmente evidente nel centro storico, dove la proliferazione di attività orientate al turismo di massa viene percepita da molti come una minaccia all'integrità del tessuto urbano e sociale della città.

3.4. Ricambio generazionale

Un tema che emerge come decisamente polarizzante è quello che riguarda il profilo anagrafico della città (e dei suoi turisti) e l'impatto delle trasformazioni demografiche sul complesso rapporto tra turisti e residenti. Questa dicotomia riflette visioni contrastanti dello sviluppo urbano e delle dinamiche socio-economiche locali, rivelando la natura profondamente conflittuale dei processi di costruzione dell'identità urbana.

Da un lato dello spettro interpretativo si colloca una visione che enfatizza la percezione di uno scarso ricambio generazionale e dell'elevata età dei turisti che scelgono Como come destinazione; particolarmente efficace, nel metaforizzare questa idea, è l'espressione di «turismo della terza età» impiegata da una volontaria. Una simile locuzione, più che come una mera descrizione anagrafica

del flusso turistico, si carica di valenze simboliche che trascendono la semplice constatazione demografica, veicolando una critica più ampia all'offerta culturale e ricreativa della città, percepita come anacronistica e poco attrattiva per le generazioni più giovani. In questa prospettiva, la presunta senilizzazione del turismo comasco viene interpretata non solo come un dato di fatto, ma come un sintomo di una più profonda crisi di innovazione e dinamismo urbano.

Questa narrazione si intreccia strettamente con la percezione di un esodo giovanile dalla città, diretto principalmente verso poli di attrazione come Milano o la vicina Svizzera. Tale fenomeno viene concettualizzato non solo in termini di perdita demografica, ma soprattutto come una fuga di capitale umano e sociale che priverebbe la comunità locale di risorse cruciali per il suo rinnovamento. L'emigrazione giovanile viene così interpretata come un fattore di erosione del potenziale innovativo della città, con ripercussioni significative sulla capacità di Como di reinventare la propria offerta turistica e di ridefinire in modo creativo le proprie forme dell'abitare e del coabitare.

In questa chiave interpretativa, la combinazione tra invecchiamento della popolazione residente, emigrazione giovanile e prevalenza di un turismo percepito come "anziano" viene vista come un circolo vizioso che alimenta tendenze conservatrici nelle politiche urbane e turistiche. Questo orientamento conservativo viene criticato per la sua presunta incapacità di promuovere uno sviluppo turistico inclusivo e sostenibile, capace di incorporare soluzioni innovative e tecnologicamente mediate. La resistenza al cambiamento viene così concettualizzata non solo come un atteggiamento culturale, ma come il prodotto di specifiche dinamiche demografiche e socio-economiche che plasmano l'"*habitus* collettivo" della comunità locale.

Dall'altro lato dello spettro interpretativo, si delinea una visione contrastante che enfatizza invece un rinnovato protagonismo giovanile nella vita pubblica ed economica della città. Questa visione si articola attorno all'idea di una gioventù comasca emergente caratterizzata da spirito imprenditoriale e capacità di innovazione e attiva particolarmente nel settore della gestione immobiliare e dei flussi turistici. Tale narrazione si configura come un tentativo di risignificazione positiva delle trasformazioni in atto, interpretando fenomeni come la diffusione degli affitti brevi non come una minaccia al tessuto sociale urbano, ma come un'opportunità di rinnovamento e di adattamento "creativo" alle sfide della contemporaneità.

La polarizzazione tra queste due concezioni mette in luce come le percezioni demografiche siano strettamente legate a più ampie visioni dello sviluppo urbano e del ruolo del turismo nell'economia locale. Le diverse visioni sul profilo anagrafico di Como e dei suoi turisti possono essere interpretate come tentativi di imporre specifiche rappresentazioni dello spazio urbano, ciascuna portatrice di implicite visioni dell'ordine sociale desiderabile. Il tema del ricambio gene-

razionale rappresenta un nodo interpretativo centrale non tanto per la sua mera dimensione demografica, quanto per il modo in cui i soggetti, attraverso la loro riflessione su di esso, interpretano il loro ruolo nella costruzione dell'identità della città. I soggetti più giovani tra quelli coinvolti nello studio tendono a percepire Como come uno spazio chiuso, statico e orientato verso una popolazione turistica più anziana, che condivide modelli di consumo e di fruizione culturale lontani dalle loro esigenze, focalizzandosi sulla dicotomia tra innovazione e tradizione, tra fuga verso centri urbani più dinamici e resistenza nei confronti di un ambiente che appare cristallizzato nelle sue pratiche sociali e culturali. Questo senso di "esclusione simbolica", come rilevato nelle narrazioni raccolte dai partecipanti allo studio, non è soltanto un riflesso delle condizioni materiali della città, ma è il prodotto di una costruzione collettiva della realtà urbana, dove la popolazione residente si sente sempre più distante dai processi decisionali e dalle logiche di sviluppo turistico.

4. Conclusioni

In conclusione, l'analisi preliminare dei dati emersi da questo studio in corso d'opera sulla percezione del fenomeno turistico a Como rivela un quadro complesso e multiforme delle dinamiche sociali urbane. L'approccio metodologico adottato, fondato su una prospettiva costruttivista e attento ai processi di *meaning-making* degli attori sociali, ha permesso di portare alla luce un mosaico di percezioni e rappresentazioni della realtà urbana che, nella loro eterogeneità, delineano i contorni di un modello di convivenza sociale che potremmo definire "a canne d'organo". Questo modello, caratterizzato da una marcata compartimentazione delle relazioni sociali e da una scarsa permeabilità tra i diversi strati della società comasca, si manifesta attraverso una serie di dicotomie e tensioni che la presenza turistica sembra acuire e rendere più evidenti. La metafora delle canne d'organo, con la sua implicita allusione a una struttura sociale verticale e compartimentata, ben si presta a descrivere un contesto urbano in cui le diverse componenti della società sembrano coesistere in parallelo, senza tuttavia sviluppare significative interazioni orizzontali o momenti di vera integrazione.

L'analisi delle narrazioni e delle pratiche discorsive degli attori sociali intervistati ha evidenziato come questa configurazione relazionale si traduca in una limitata solidarietà sociale, paradossalmente connotata da un'elevata rigidità strutturale e, al contempo, da un'ampia differenziazione interna. Questa apparente contraddizione trova la sua ragion d'essere nella complessa interazione tra le diverse disposizioni mentali e i differenti modi di pensare dei soggetti coinvolti, plasmata da specifici condizionamenti sociali e culturali che orientano in

modo le loro percezioni e interpretazioni della realtà urbana e della relazione turistica. La rigidità di questa struttura sociale si manifesta nella difficoltà di sviluppare spazi e momenti di formazione condivisa, di elaborazione collettiva del senso e di negoziazione delle diverse visioni della città e del suo futuro. L'assenza di questi "spazi terzi"¹⁹ di interazione e mediazione sociale si configura come un ostacolo allo sviluppo di una vera coesione comunitaria e di un senso di appartenenza condiviso. In questo contesto, la presenza turistica non si afferma come mero fattore esterno, ma si inserisce come un elemento destabilizzante, amplificando e rendendo più evidenti queste fratture interne al tessuto sociale urbano.

L'incomunicabilità diffusamente percepita tra i diversi segmenti della società comasca, ulteriormente esasperata dalla presenza turistica, emerge come un tema centrale di questo studio. Essa si manifesta non solo nella difficoltà di dialogo tra residenti e visitatori, ma anche e soprattutto nella apparente inconciliabilità dei criteri di rilevanza e dei sistemi di valore espressi dai diversi attori sociali intervistati. Questa frammentazione percettiva si traduce in una sorta di "polisemia urbana", in cui la stessa città sembra assumere significati e valenze profondamente diverse a seconda della posizione sociale e dell'orientamento valoriale degli attori coinvolti. Il turismo, in questo quadro, sembra accentuare dette fratture, fungendo da catalizzatore di processi di differenziazione e marginalizzazione sociale già in atto.

È importante sottolineare, tuttavia, i limiti di questo studio, che si trova ancora nelle sue fasi iniziali. La natura preliminare dei dati raccolti e l'ampiezza del campo di indagine impongono una certa cautela nell'interpretazione dei risultati e nella formulazione di conclusioni definitive. La complessità dei fenomeni osservati richiede ulteriori approfondimenti e una triangolazione più ampia delle fonti e dei metodi di ricerca. Nonostante questi limiti, lo studio ha già permesso di delineare alcune linee interpretative significative che meritano di essere ulteriormente esplorate.

Nel contesto descritto, appare evidente la necessità di sviluppare approcci innovativi che sappiano superare la mera mappatura delle forme dell'abitare in città, per promuovere invece la creazione di spazi di dialogo e di costruzione condivisa di senso. Ciò implica la necessità di ripensare non solo le politiche pubbliche, ma anche le modalità stesse di partecipazione civica e di coinvolgimento comunitario. La sfida per i decisori politici, gli operatori turistici e gli attori della società civile risiederà nella capacità di elaborare strategie che sappiano trasformare la presenza turistica da elemento di potenziale frattura a catalizzatore di processi di rigenerazione urbana e sociale. Ciò richiede un ripensamento profondo delle modalità di gestione dei flussi turistici, ma anche e so-

¹⁹ Oldenburg, (1989).

prattutto lo sviluppo di politiche di coesione sociale che sappiano creare ponti tra le diverse “canne d’organo” della società comasca.

In questa prospettiva, il prosieguo della ricerca si propone non solo di approfondire l’analisi delle dinamiche sociali osservate, ma anche di esplorare quelle pratiche virtuose, spesso emergenti dal basso, in grado di mostrare una propria capacità di creare spazi di incontro e di dialogo tra le diverse componenti della società urbana. Como, con le sue contraddizioni e le sue potenzialità inespresse, si configura come un laboratorio urbano di straordinario interesse ai fini di un ripensamento del rapporto tra turismo, coesione sociale e sviluppo sostenibile. È in questo delicato equilibrio tra analisi critica e impegno civico che l’immaginazione sociologica può e deve giocare un ruolo chiave, non solo nell’interpretare le dinamiche sociali, ma nel contribuire attivamente a plasmare il futuro delle nostre città.

Riferimenti bibliografici

- Alamineh, G.A. *et al.* (2023). The local communities’ perceptions on the social impact of tourism and its implication for sustainable development in Amhara regional state. *Helion*, nn. 11-19, vol. 6.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1969). *La realtà come costruzione sociale*, ed. or. 1966. Bologna: Il Mulino.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Cansinos Cabello, J. (2023). The current role of sociological research in tourism planning and skilling. *Tourism Planning & Development*, n. 20, vol. 3, 411-428.
- Conceição, R.A. (2020). Tourismphobia: Notes on the Process of Social Imagination in Tourism. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, n. 12, vol. 3, 662-685.
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Routledge.
- Friedman, J. (2010). Place and Place-Making in Cities: A Global Perspective. *Planning Theory and Practice*, vol. 11, n. 2, 149-165.
- Gastal, S.D. e De Sá F. (2022). Neocolonialismo como causa e Turismofobia como efeito: Uma aproximação a partir da Geografia. *Para Onde!?*, n. 16, 01-21.
- Goodwin, H. (2017). The Challenge of Overtourism. *Responsible Tourism Partnership Working Paper*, n. 4.
- Imam, J. (2024). Lake Como mayor plans Venice-style tourist tax. *The Times*, 12 aprile (disponibile alla pagina: <https://www.thetimes.com/world/europe/article/lake-como-mayor-venice-style-tourist-tax-58wfkmlq>; consultato: 17 maggio 2024).
- Manente, M. *et al.* (2014). Encouraging Positive Dynamics in Local Communities Through Tourists’ and Companies’ Responsible Behaviour. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, n. 21-22, 235-236.

- Maretti, M. & Salvatore, R. (2012). The Link between Sustainable Tourism and Local Social Development: A Sociological Reassessment. *Sociologica*, vol. 2.
- Milano, C. et al. (Eds.) (2019). *Overtourism: Excesses, discontents and measures in travel and tourism*. Wallingford: CABI.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place*. New York: Paragon House.
- Ramírez Vázquez, E. e Dávila, J. (2020). Turismofobia: un análisis social desde los medios de comunicación. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, n. 18, vol. 21, 535-549.
- Schütz, A. (1974). *Fenomenologia del mondo sociale*, ed. or. 1932. Bologna: Il Mulino.
- Silva, F.O. et al. (2021). Turismofobia. *Revista Tocantinense de Geografia*, n. 10, vol. 21, 1-21.
- Watzlawick, P. (2006). *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*. Milano: Feltrinelli.
- Weng, S. et al. (2023). The reconfiguration of host group identities through tourism development: An ethnographic study in Guangxi Province. *Tourism Management*, n. 94, 104-638.
- Wuthnow, R. (1989). *Communities of Discourse: Ideology and Social Structure in the Reformation, the Enlightenment, and European Socialism*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Zbucea, A. et al. (2020). Social interactions at World Heritage Sites: Implications for community well-being and participation in tourism management. *Sustainability*, n. 12, vol. 21.

Cambiamenti climatici e turismo nel comasco: impatti e misure di adattamento

Stefano Fanetti

1. Introduzione

I cambiamenti climatici rappresentano certamente una delle sfide più pressanti del XXI secolo, con impatti drammatici da un punto di vista ambientale, economico e sociale. Tra i settori maggiormente esposti vi è il turismo¹, risorsa vitale per molte comunità. Fenomeni come l'aumento delle temperature, l'innalzamento del livello del mare, la scarsità di neve in montagna e i sempre più frequenti eventi meteorologici estremi potrebbero rendere molti luoghi (anche iconici) sempre meno ideali per il turismo². Se da un lato le mutate condizioni climatiche incidono indubbiamente sulla scelta tra differenti destinazioni³ e influenzano la sicurezza e il *wellness* dei turisti⁴, dall'altro il riscaldamento globale e le sue manifestazioni fisiche costituiscono un pericolo per le attrazioni

¹ Sul punto: Scott, (2021), 7; World Tourism Organization, *Summary* (2008), 5.

² MacEachern *et al.*, (2024), 2.

³ Per quanto riguarda l'Italia, il Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC) esplicitamente ammette che "(s)empre più turisti stranieri sceglieranno destinazioni meno calde delle nostre, mentre sempre più turisti italiani resteranno in Italia invece di fare le vacanze in luoghi ancora più caldi. Il saldo sarà negativo, anche perché parte dei turisti italiani contribuirà al flusso del turismo internazionale verso paesi meno caldi" (così Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, (giugno 2018), 213. Il PNACC e i documenti tecnici ad esso allegati sono stati approvati dal Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, con decreto 21 dicembre 2023, n. 434, in *GU*, Serie Generale, n. 42 del 20 febbraio 2024).

⁴ Queste problematiche sono evidenziate con grande chiarezza dalla Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici (Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, (2015), 48). La Strategia (SNACC) è stata approvata con decreto direttoriale n. 86 del 16 giugno 2015 dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (Direzione Generale per il Clima e l'Energia).

Sul punto anche: Michailidou *et al.*, (2016), 1 s.

naturali, le infrastrutture legate al turismo e l'accessibilità di numerose mete⁵.

A questo proposito, è bene sottolineare come, nonostante gli impatti differenziati dei cambiamenti climatici, tutte le destinazioni turistiche e le imprese turistiche debbano promuovere strategie e opzioni di adattamento⁶ sempre nuove, sia per gestire e minimizzare i rischi, sia per sfruttare le nuove opportunità che possono sorgere⁷. Le azioni da mettere in campo sono diverse e complementari e coinvolgono adattamenti infrastrutturali e ripristini ambientali, fino ad arrivare a un radicale ripensamento delle attività turistiche, con una riconversione delle destinazioni – ad esempio, quelle classicamente dedicate al turismo invernale – e, in generale, una diversificazione e una destagionalizzazione dell'offerta⁸.

Da queste riflessioni non può essere immune il territorio comasco: un territorio oggetto negli ultimi anni di flussi turistici incontrollati e, nel contempo, terribilmente fragile anche nella sua perla più preziosa, il Lario. Senza pretesa di esaustività, questo contributo intende dunque analizzare le vulnerabilità e gli impatti climatici più significativi nell'area di Como e del suo lago, con particolare riferimento al settore turistico, cercando, nel contempo, di ipotizzare alcune possibili iniziative di adattamento. Nel redigere questo articolo, mi sono basato su alcuni studi scientifici e sull'incessante opera di sensibilizzazione svolta dai media locali; ho inoltre personalmente raccolto dati e opinioni da amministratori locali, accademici e 'tecnici', ai quali va la mia sincera gratitudine per la disponibilità dimostrata e per il prezioso bagaglio di conoscenze ed esperienze che hanno voluto condividere con me⁹.

⁵ Si vedano: MacEachern *et al.*, *op. cit.*, 2; World Tourism Organization, *Summary*, cit., 6; Gössling & Hall, (2006); Magnani, (2021).

⁶ Riprendendo una datata definizione dell'IPCC, l'adattamento ai cambiamenti climatici rappresenta una modifica dei sistemi naturali o umani in risposta a 'stimoli climatici', in atto o attesi, o ai loro effetti, per ridurre i danni o sfruttare le opportunità vantaggiose (trad. da IPCC, (2001), 365).

⁷ Sul punto: Scott, *op. cit.*, 8; World Tourism Organization, *Summary*, cit., 7.

In questo senso, l'ormai risalente Dichiarazione di Davos del 2007 evidenzia che "Il settore turistico deve rispondere rapidamente ai cambiamenti climatici. (...) Questo richiederà azioni dirette a (...) adattare le attività e le destinazioni turistiche alle mutevoli condizioni climatiche" (trad. da *Davos Declaration: Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges*, Davos, Switzerland, 3 October 2007, Second International Conference on Climate Change and Tourism, convened by World Tourism Organization, United Nations Environment Programme and World Meteorological Organization).

⁸ In merito: Njoroge, (2015), 97 ss.; Gomez-Martin *et al.*, (2014), 293 ss.

⁹ Nello specifico, vorrei ringraziare in rigoroso ordine alfabetico:

a) Prof. Roberta Bettinetti, professore ordinario di Ecologia dell'Università degli Studi dell'Insubria.

b) Dott. Franco Binaghi, direttore dell'Autorità di Bacino del Lario e dei laghi Minori.

2. Impatti dei cambiamenti climatici sul turismo nel comasco

I cambiamenti climatici stanno determinando profonde trasformazioni nel settore turistico comasco, con notevoli implicazioni sia rispetto all'attrattività delle destinazioni che alla sostenibilità delle infrastrutture turistiche. Data l'ampiezza potenzialmente sconfinata della questione, ci si limiterà in questa sede a descrivere alcuni degli impatti maggiormente significativi.

2.1. Eventi meteorologici estremi: danni alle infrastrutture e problemi di accessibilità delle destinazioni turistiche

I sempre più frequenti e intensi eventi meteorologici estremi (abbondanti precipitazioni concentrate nel tempo, fenomeni alluvionali, esondazioni...), che si innestano su una situazione già compromessa dal dissesto idrogeologico¹⁰ e dal consumo di suolo¹¹, tormentano il territorio con notevoli conseguenze sulle in-

c) Prof. Andrea Castelletti, professore ordinario di Gestione delle Risorse Naturali del Politecnico di Milano, e Prof. Matteo Sangiorgio, ricercatore presso il DEIB (Environmental Intelligence Lab) del Politecnico di Milano, per il progetto *ADDapt*. Il progetto *ADDapt*, finanziato da Regione Lombardia e a cui hanno partecipato il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Milano (convenzione del 16 dicembre 2019), "mira a promuovere la gestione ottimale delle risorse idriche del bacino idrografico del Fiume Adda, studiando misure di adattamento ai cambiamenti climatici, che permettano, dove possibile, di mitigarne gli effetti sui livelli del Lago di Como e quindi sui settori economici e sulla popolazione che questi influenzano. Il progetto intende raccordarsi con il Documento d'azione regionale per l'adattamento al cambiamento climatico della Lombardia, del quale il territorio lariano si candida ad assumere una valenza di sperimentazione di alcune delle azioni" (Amaranto *et al.*, (2023), 6).

d) Arch. Daniele Lironi, assessore allo Sviluppo e Sostenibilità del Territorio del Comune di Cernobbio.

e) Dott. Carlo Romanò, funzionario di Regione Lombardia (presso la UO "Politiche ittiche, faunistico-venatorie, foreste e montagna" – DG "Agricoltura, sovranità alimentare e foreste").

f) Arch. Alberto Trabucchi, sindaco del Comune di Blevio.

g) Prof. Elisabetta Venco, ricercatore in Tecnica e Pianificazione Urbanistica presso l'Università di Pavia. Elisabetta Venco, insieme a Massimiliano De Rose (presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Como), ha presentato la ricerca "*Flood risk in the Como Lake district (Italy): economic and social impacts for the communities*" al Sessantatreesimo Congresso Internazionale dell'ERSA (*European Research Science Association*) "*Regional Science Dialogues for Peace and Sustainable Development*", tenutosi dal 26 al 30 agosto 2024 sull'isola di Terceira, Azzorre, Portogallo.

¹⁰ In certe aree, in particolare nell'Alto Lago, i rischi idraulici e di dissesto idrogeologico sono aggravati sia dai cambiamenti climatici sia dalla riduzione della cura e della manutenzione del territorio per il progressivo abbandono delle attività agro-silvo-pastorali. Così: Gruppo di lavoro del DASU (Politecnico di Milano), (24 luglio 2023), 4.

¹¹ Anche il turismo ha indubbiamente contribuito alla 'cementificazione' del territorio lariano

frastrutture (anche turistiche) e sull'accesso alle destinazioni¹². A tal riguardo, è bene ricordare le frane e le alluvioni che hanno colpito negli ultimi anni alcuni notissimi comuni del lago di Como¹³, tra cui Laglio – dove nel luglio 2021 il fango ha invaso Villa Oleandra, residenza estiva di George Clooney¹⁴ –, Cernobbio e Blevio, bloccando anche strade essenziali, ossia la 'Regina' (sulla sponda occidentale del lago) e la 'Lariana' (che copre il litorale del 'triangolo lariano'). Blevio, grazioso borgo confinante con Como sulla strada per Bellagio – la Lariana, appunto –, rappresenta probabilmente l'emblema di questo 'clima impazzito' e delle sue conseguenze: otto notevoli episodi di maltempo dal 2021 hanno comportato, oltre a un elevato numero di persone sfollate, ingenti spese per interventi di messa in sicurezza e strutturali (più di 21 milioni di euro)¹⁵; ovviamente ad essere colpito è anche il turismo, essenziale fonte di reddito per il paese, con danni alle infrastrutture e prenotazioni cancellate negli alberghi e negli 'alloggi vacanze'¹⁶.

2.2. Bassi livelli e riscaldamento del lago di Como: criticità per il turismo

Se i 'comuni rivieraschi' affrontano numerose criticità, è lo stesso Lario a sperimentare problematiche complesse e, per certi versi, anche inedite. Un tema peculiare è rappresentato dall'abbassamento del livello' del lago di Como, questione su cui, oltre ai cambiamenti climatici, incidono gli 'usi rivali' della risorsa idrica. Più nello specifico, come mostrano chiaramente i dati elaborati nell'ambito del progetto *ADDapt*¹⁷ (Figura 1), l'ultimo decennio si è caratterizzato per un'intensificazione delle magre che ha determinato un prolungamento dei periodi di bassi livelli¹⁸.

con l'edificazione di nuove strutture di accoglienza. Questo processo non sembra arrestarsi come dimostra il contestato progetto di un mega resort di lusso a Torno. Sulla questione, *ex multis*: Torres, (20 novembre 2024).

¹² Mastrodonato, (29 maggio 2024).

¹³ Uno degli eventi più devastanti è rappresentato sicuramente dall'alluvione del luglio 2021, su cui, tra gli altri: Landoni, (27 luglio 2021).

¹⁴ Maraschini, (30 luglio 2021).

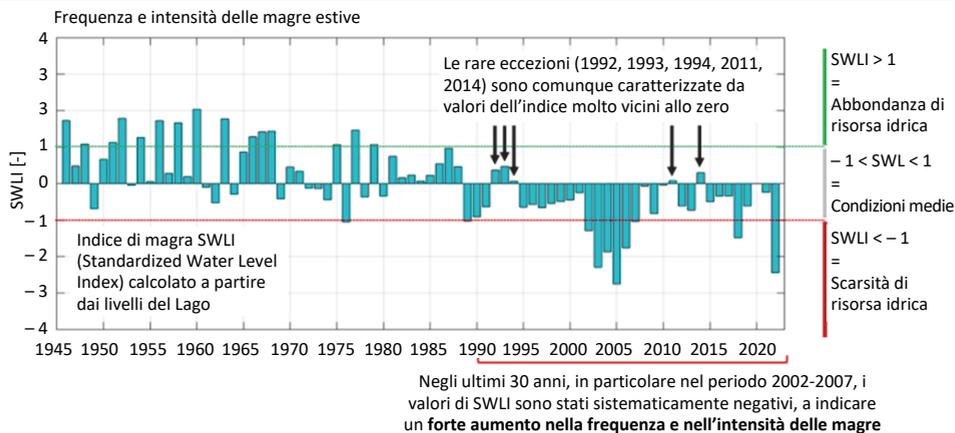
¹⁵ Dolci, (17 settembre 2024).

¹⁶ *Fonte*: intervista all'Arch. Alberto Trabucchi (v. nota 9 del presente lavoro). Per uno sguardo più ampio sul tema: Campaniello, (6 agosto 2021).

¹⁷ V. nota 9 del presente lavoro.

¹⁸ Amaranto *et al.*, *op. cit.*, 8.

Figura 1. – Aumento nella frequenza dei bassi livelli



Fonte: A. Castelletti e C. Gandolfi, *ADDapt. Strategie per la gestione ottimale delle risorse idriche del bacino del fiume Adda*, Presentazione del 29 novembre 2023, disponibile all'indirizzo https://www.ei.deib.polimi.it/?page_id=3634.

Questo fenomeno, lo si diceva, è dovuto a una serie di concause: la regolazione del lago (attraverso lo sbarramento di Olginate) diretta a fornire acqua agli utenti consorziati 'di valle' – per irrigazione, alimentazione di centrali idroelettriche e raffreddamento di centrali termoelettriche – e, nel contempo, a ridurre il rischio di esondazione lungo le sponde lacuali (soprattutto nella città di Como); l'influenza dei serbatoi idroelettrici alpini sulle portate in ingresso al lago; i cambiamenti climatici con "un'anticipazione di circa 20 giorni del picco di afflusso tardo primaverile (da metà a inizio giugno) e una sua attenuazione dai 300 m³/s degli anni 1946-1971 ai 250 m³/s attuali"¹⁹.

I bassi livelli generano una serie di criticità, pure per il turismo. Anzitutto, la variazione in ribasso del livello dell'acqua può accelerare l'erosione delle rive²⁰ e determinare il cedimento delle sponde²¹. Anche la navigazione e quindi il trasporto turistico (pubblico e privato) incontrano delle difficoltà legate alla non fruibilità dei pontili, all'indebolimento dei moli, al prosciugamento delle darsene, all'inagibilità dei posti barca, alla difficoltà nel mettere i natanti in ac-

¹⁹ *Ivi*, 9 ss.

²⁰ Questa problematica è spesso denunciata sui media locali (e non solo) da amministratori, stakeholder e esperti del settore. Sul punto, si veda, ad esempio: Santamaria, (21 febbraio 2020).

²¹ Campaniello, (5 febbraio 2016).

Nell'articolo è riportata un'eloquente denuncia dell'allora sindaco di Laglio, Roberto Pozzi: "Con il livello del lago così basso (...), viene meno la spinta dell'acqua e i muri a secco si riempiono di fessure e iniziano a cedere".

qua, al danneggiamento delle eliche, ecc.²², rendendo necessari interventi costosi, in primis quelli di dragaggio²³. A essere potenzialmente compromessi sono, inoltre, usi ricreativi come la balneazione, dal momento che la siccità può causare, tra l'altro, un aumento della concentrazione dei batteri da mancata depurazione²⁴. Sulla balneabilità incidono, peraltro, anche le sempre più frequenti fioriture superficiali di cianobatteri, dovute a fattori quali scarso ricambio idrico, concentrazioni elevate di nutrienti e alte temperature²⁵.

Al tema dei livelli si somma poi la questione del riscaldamento delle acque del lago²⁶. L'aumentata temperatura delle acque di superficie ostacola il 'rimescolamento verticale' delle acque, processo fondamentale per garantire il corretto scambio di ossigeno e nutrienti tra i vari strati del lago²⁷. Questo aspetto influisce sulla fauna ittica, con alcune specie già minacciate dall'ingresso di 'specie invasive'²⁸ nell'ecosistema, nonché dalla variabilità delle temperature e dei livelli dell'acqua nel periodo della deposizione delle uova e della schiusa. Nello specifico, ad apparire più in difficoltà, con un drastico calo del pescato²⁹, è il coregone, presente nel Lario in due diverse specie: bondella e lavarello³⁰.

²² Si tratta di un tema ricorrente e molto dibattuto a livello locale. Sul punto, tra gli altri: Usan, (12 luglio 2022).

²³ *Ex multis*: Palumbo, (9 marzo 2023).

²⁴ Legambiente Lombardia, (15 luglio 2022).

²⁵ Si veda: ARPA Lombardia, (2020), 30.

Su balneazione e cianobatteri: Funari *et al.* (a cura di), (2014).

²⁶ In specie, "(s)i nota un leggero incremento nel corso degli anni delle temperature medie sia dell'epilimnio che dell'ipolimnio in conseguenza del riscaldamento globale. Anche la stratificazione termica si è rafforzata nel corso di questi decenni" (ARPA Lombardia, *op. cit.*, 4).

²⁷ *Fonte*: intervista al Dott. Carlo Romanò (v. nota 9 del presente lavoro).

Per un approfondimento: Mosello *et al.*, (2010).

²⁸ Puzzi *et al.*, (2022), 105.

²⁹ I dati del pescato relativo al sistema lago di Como e Mezzola segnano un decremento approssimativo del 45% dal 2011 (circa 213 tonnellate) al 2019 (circa 118 tonnellate). Nello specifico, il coregone pescato (lavarello e bondella) è passato da circa 139 a 37 tonnellate (con una perdita superiore al 73%). Senz'altro più positivi sono i dati riferiti ad altre due specie fondamentali per la cucina lariana, l'agone e il persico. Si veda: Puzzi *et al.*, *op. cit.*, 16 ss.

Il trend negativo del pescato e, in particolare, del coregone è confermato dai dati recentemente elaborati da Regione Lombardia. Con sole 19 tonnellate nel 2023, il coregone, per la prima volta da trent'anni a questa parte, non è la specie ittica più pescata nel Lario, essendo stata superata dall'agone e dal persico. Per quanto riguarda invece il pescato complessivo, esso si è attestato nel 2023 ad appena 91 tonnellate. *Fonte*: Palumbo, (4 dicembre 2024).

³⁰ In particolare, il lavarello effettua la 'frega' deponendo le uova in acque molto basse durante la stagione invernale (gennaio e febbraio). "Questo comporta che a causa dei cambiamenti climatici, della variazione dell'altezza del lago e anche del passaggio di motoscafi che creano onde alte le uova finiscano direttamente sulle spiagge": così William Cavadini, presidente ono-

Si tratta di un pesce fondamentale per la produzione di alcuni piatti tipici offerti nei ristoranti del lago; così, se è vero che probabilmente la cucina locale ha scarsa o nessuna influenza sugli arrivi nel comasco, il fatto di non trovare più nel menù il lavarello in carpione o il lavarello burro e salvia rappresenterebbe indubbiamente un impoverimento dell'esperienza del turista.

2.3. Scarso innevamento e chiusura delle stazioni sciistiche

Alzando lo sguardo dal lago ai monti che lo circondano, non si può non accennare alla chiusura di 'storiche' stazioni sciistiche a causa soprattutto della scarsità di neve, un'evoluzione comune a numerose aree di 'media montagna'³¹. La problematica è nota anche nel nostro Paese e viene affrontata, ad esempio, dal Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici³² e, in Lombardia, dal Documento di Azione Regionale sull'Adattamento al Cambiamento Climatico³³. Entrambi i documenti evidenziano la progressiva risalita della Linea di Affidabilità delle Nevi (LAN), ossia "quell'altitudine che garantisce spessore e durata sufficienti dell'innevamento stagionale e quindi la praticabilità degli impianti sciistici"³⁴; a ciò si associa una generale riduzione, nell'intero arco al-

rario e fondatore dei Pescatori Alpha e consigliere di Aps Como Fispas, nell'intervista rilasciata a *Comozero* (Annoni, (8 settembre 2023)). Inoltre, il riscaldamento delle acque ostacola la completa maturazione delle uova, che necessita di una temperatura 'freddissima' (sul punto: Aps Como Fispas, (25 ottobre 2023)).

³¹ Secondo l'Enciclopedia Treccani, "(t)ra 500 e 1500 o 2000 m. si parla di *montagna media*; quando si raggiungono altezze superiori a 2000 m. si parla, nei nostri paesi, di *alta montagna*; tuttavia la distinzione fra questa e la montagna media si basa soprattutto su caratteri differenziali morfologici, che determinano varietà di forme e di aspetti, e anche sulla comparsa di altri fenomeni (nevi perenni, ghiacciai)" (Almagià, (1934)).

³² Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, (dicembre 2023), 72. In particolare, nel Piano si afferma che: "già in caso di una variazione moderata di temperature (+ 1°C), nessuna delle stazioni sciistiche del Friuli-Venezia Giulia avrebbe una copertura nevosa naturale sufficiente a garantire la stagione. Lo stesso accadrebbe al 33%, 32% e 26% delle stazioni in Lombardia, Trentino e Piemonte, rispettivamente. Con un aumento di 4°C solo il 18% di tutte le stazioni operanti nel complesso dell'arco alpino italiano avrebbe una copertura nevosa naturale idonea a garantire la stagione invernale".

³³ Regione Lombardia, (dicembre 2016), 84. Il Documento, redatto da Regione Lombardia (Direzione Generale Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile) in collaborazione con Fondazione Lombardia per l'Ambiente, è stato approvato con Deliberazione della Giunta Regionale n. X/6028 del 19 dicembre 2016, in *BURL*, Serie Ordinaria, n. 52 del 27 dicembre 2016.

³⁴ Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, (giugno 2018), 213.

Una stazione sciistica risulta affidabile se almeno la metà della sua estensione si colloca al di sopra della LAN, pari, nelle Alpi centro-occidentali, a circa 1500 metri; per ogni grado di aumento della temperatura la LAN si alzerebbe più o meno di 150 metri (Abegg *et al.*, (2007);

pino, della durata del periodo di copertura nevosa³⁵. È chiaro che tali fenomeni impattano sul settore sciistico, con molte stazioni che sopravvivono solo grazie a costose e costanti iniezioni di neve artificiale e altre che vengono abbandonate. Un'idea precisa della questione è offerta dall'interessante report annuale di Legambiente “*Nevediversa*”, la cui edizione più recente, al momento della chiusura di questo articolo, risale al marzo 2025³⁶: in Italia, gli impianti (ed edifici) dismessi sono 265 (con un aumento di 5 unità rispetto al rapporto dell'anno precedente)³⁷, mentre quelli sottoposti ad ‘accanimento terapeutico’ sono 218 (4 in più di quelli segnalati nel report 2024)³⁸. In provincia di Como, si segnalano diversi impianti chiusi e, in parte, smantellati nelle piccole e quasi tutte ‘defunte’ stazioni del Monte San Primo, del Pian del Tivano, del Monte Crocione e del Monte Creggio-Monte Sighignola³⁹. Proprio il Monte Sighignola, in Alta Val d’Intelvi, rappresenta l’unico centro sciistico ancora funzionante nel comasco, con un tapis roulant e uno skilift attivi⁴⁰.

3. Possibili misure di adattamento utili al comparto turistico comasco

Di fronte agli evidenti impatti, diretti o indiretti, dei cambiamenti climatici sul turismo (anche nel comasco), occorre mettere in campo una serie complessa di azioni per rendere il settore più resiliente⁴¹, scongiurando il rischio di perdita di competitività e cogliendo nuove opportunità solo parzialmente esplorate. Tali azioni non possono essere improvvisate o, comunque, improntate a una logica emergenziale, ma devono essere integrate “con una strategia di pianificazione del territorio e di sviluppo turistico sostenibile in una prospettiva di medio-lungo termine”⁴². Non si tratta di un’operazione facile perché essa richiede, anzitutto, un cambiamento di mentalità tra politici, amministratori locali e stakeholder: non minimizzare il problema e ragionare secondo una logica *ex ante* per prepararsi ad affrontare gli impatti del clima in mutamento.

Pozzi, (2011)). Altri studiosi hanno, più di recente, collocato la LAN nelle Alpi italiane a 1750 metri, con un incremento di 213 metri per ogni grado in più di temperatura (Valt *et al.*, (2022)).

³⁵ Carrer *et al.*, (2023).

³⁶ Legambiente, (marzo 2025).

³⁷ *Ivi*, 8.

³⁸ *Ivi*, 62.

³⁹ *Ivi*, 19.

⁴⁰ Redazione (*QuiComo*), (16 gennaio 2024).

⁴¹ Scott *et al.*, (2009).

⁴² Manente e Mingotto, (2017), 388 s.

In via generale, pare ovvio sottolineare come ‘interventi generici’ di prevenzione e adattamento siano fondamentali anche per il comparto turistico⁴³. Ad esempio, le azioni di contenimento del rischio alluvioni, migliorando la sicurezza del territorio, aiutano a preservare le infrastrutture turistiche e l’accessibilità delle destinazioni; in effetti, evitare l’interruzione della strada sulla sponda occidentale o su quella orientale del Lario significa pure scongiurare effetti economici negativi sui paesi rivieraschi, che ‘vivono di turismo’⁴⁴. In questo senso, bisogna riconoscere che numerosi comuni interessati dai fenomeni meteorologici estremi degli ultimi anni hanno investito, anche grazie ai fondi messi a disposizione dal PNRR e dalla Regione, in interventi di regimentazione di torrenti, pulizia di alvei, realizzazione o adeguamento di argini, manutenzione di boschi, messa in sicurezza di versanti e pareti rocciose, ecc.⁴⁵.

3.1. Opzioni di adattamento per il Lario

Al netto di questi fondamentali interventi preventivi, rimane da capire se e come affrontare le specifiche questioni ‘climatiche’ del Lario – la tendenziale riduzione del livello del lago e l’innalzamento delle temperature delle acque –, con i loro significativi impatti sul settore turistico.

Sotto il primo profilo, si è detto che il riscaldamento globale rappresenta un fattore, non l’unico, nel processo di abbassamento delle acque del Lario. Ne consegue che si dovrebbe agire sulle altre concause – la regolazione delle acque tramite lo sbarramento di Olginate e l’idroelettrico alpino –, rispetto alle quali gli attori del territorio hanno un indubbio margine di manovra. In tal senso, il già citato progetto *ADDapt*⁴⁶ propone alcune opzioni, che, data la loro natura molto tecnica, saranno esposte in una modalità forse eccessivamente semplificata.

Un primo ambito di azione è senz’altro quello della regolazione. A questo

⁴³ World Tourism Organization, (2008), 96.

Gli interventi di prevenzione si presentano senz’altro più efficienti rispetto a quelli *ex post* anche da un punto di vista economico, con un miglior rapporto euro speso/euro risparmiato e una riduzione dei costi nelle fasi successive. Fonte: intervista alla Prof. Elisabetta Venco (v. nota 9 del presente lavoro).

⁴⁴ Intervista alla Prof. Elisabetta Venco (v. nota 9 del presente lavoro).

⁴⁵ Ad esempio, a Cernobbio sono stati realizzati numerosi interventi, mentre altri sono iniziati o cantierizzati. Tra i molti lavori si possono citare: il ripristino dell’alveo dei torrenti Greggio e Coletta (primo lotto 1,2 milioni di euro, concluso – secondo lotto 1,2 milioni di euro, in fase di cantiere); la pulizia dell’alveo del fiume Breggia (2 milioni di euro, iniziato); la pulizia dei valletti dei torrenti a monte (180 mila euro, conclusi). Fonte: intervista all’Arch. Daniele Lironi (v. nota 9 del presente lavoro).

⁴⁶ V. nota 9 del presente lavoro.

proposito, va evidenziato come le opere strutturali di rifacimento del lungolago di Como consentano un significativo innalzamento della soglia di piena, ulteriormente incrementabile, pur con diverse controindicazioni, attraverso i dispositivi antiesondazione (le cosiddette paratie)⁴⁷. Questo potrebbe portare a rivedere la fascia di regolazione, ossia l'intervallo di livelli dell'acqua controllato artificialmente dal regolatore⁴⁸ attraverso la diga di Olginate; la revisione del limite di regolazione massimo verso l'alto ridimensionerebbe la problematica dei bassi livelli e, grazie all'incremento della capacità di invaso, permetterebbe di avere a disposizione maggiori volumi idrici durante l'estate⁴⁹.

Se questo è vero, per quanto riguarda gli usi a valle sarebbero comunque auspicabili un miglioramento delle pratiche agricole, un ripensamento delle colture – ad esempio, passando, almeno parzialmente, dal mais a colture meno esigenti – e tecniche irrigue più efficienti⁵⁰. Non solo: occorrerebbe pensare ad al-

⁴⁷ In particolare, secondo il rapporto finale del progetto *ADDapt*, tali opere “l'innalzamento della soglia di piena da 1.1 a 1.73 m” (sopra lo zero idrometrico, fissato per il Lago di Como a 197.37 m s.l.m.). “Bisogna poi considerare che la soglia di piena può essere ulteriormente innalzata per mezzo di un sistema di paratie mobili di 40 cm (primo modulo), 85 cm (primo e secondo modulo) e 130 cm quando tutti e tre i moduli sono posizionati” (Amaranto *et al.*, *op. cit.*, 30 s.). Tuttavia, è “importante sottolineare che, nonostante la possibilità di aumentare la soglia di piena a Como fino a 303 cm (173 cm del profilo del lungolago a cui vanno aggiunti i 130 cm delle paratie), tale soglia è da ritenersi come un valore ottenibile in situazioni fortemente emergenziali. Esso, infatti, potrebbe prevenire gravi danni nella città di Como, ma generare impatti imprevisi in altri punti del sistema (ad esempio, nella zona del Pian di Spagna)” (*ivi*, 32 s.).

⁴⁸ Il Consorzio dell'Adda è l'ente che provvede alla gestione della diga di Olginate e, quindi, esercita l'opera regolatrice del livello del Lago di Como. Si tratta di un ente pubblico non economico, istituito con r.d.l. 21 novembre 1938, n. 2010, in *GU* n. 11 del 14 gennaio 1939 (convertito dalla legge 2 giugno 1939, n. 739, in *GU* n. 131 del 5 giugno 1939). Secondo l'art. 2 dell'attuale Statuto: “Fanno parte obbligatoriamente del Consorzio i privati e gli Enti che legittimamente usino o derivino le acque del Lago di Como e quelle dell'Adda dallo sbocco del Lago alla confluenza col Po e che possano disporne in misura non inferiore a moduli cinque (0.5 mc/s). Coloro che usano le acque ricevendole dagli intestatari delle derivazioni dirette, sono da quest'ultimi rappresentati agli effetti della inclusione nell'elenco dei consorziati. Saranno successivamente ammessi a far parte del Consorzio tutti gli altri utenti di acqua che possano essere direttamente, o indirettamente avvantaggiati dall'invaso lacuale (...)” (Statuto del Consorzio dell'Adda, approvato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare con decreto 8 novembre 2011, n. 206).

⁴⁹ Nello specifico, il rapporto finale del progetto *ADDapt* sottolinea che “(g)lià utilizzando il primo modulo, i giorni di piena annui scenderebbero da 0.2 a 0, annullando quindi completamente le esondazioni a Como. Questa importante modifica infrastrutturale, che genera le condizioni per il ripristino della fascia di regolazione da 1.1 a 1.3 m, ha un effetto immediato anche sui bassi livelli e, per via della maggior capacità di invaso, sul deficit estivo di valle” (Amaranto *et al.*, *op. cit.*, 31).

⁵⁰ Alcune opzioni in tal senso sono formulate nell'ambito del progetto *ADDapt* (Amaranto *et al.*, *op. cit.*, 26 ss.).

tre fonti da cui ‘attingere’ l’acqua necessaria; a tal riguardo, si può ricordare il cosiddetto “Piano laghetti”, elaborato da Coldiretti e ANBI⁵¹ nell’ormai lontano 2017, con cui si propone di realizzare, nell’intero territorio nazionale, una rete di piccoli invasi diffusi, per garantire una riserva idrica per uso irriguo e potabile, contenere le portate di piena e, infine, sfruttare l’acqua accumulata a fini energetici⁵².

Rispetto poi all’ulteriore fattore di impatto rappresentato dall’idroelettrico di monte, sarebbe opportuna una revisione delle regole di restituzione degli invasi alpini, regole contenute in concessioni, alcune delle quali già scadute. I meccanismi di restituzione attuali non sono efficaci: sono stati raramente attivati e comunque con volumi idrici non significativi⁵³.

Passando al tema della fauna ittica, si è detto della crisi del lavarello, pesce di primaria importanza per la ristorazione connessa al turismo. Per mitigare gli influssi negativi dei cambiamenti climatici e delle oscillazioni dei livelli dell’acqua sulla popolazione del lavarello uno strumento decisivo è, senza dubbio, quello della immissione di avannotti. Così posta, sembrerebbe un’azione non particolarmente complessa; in realtà, sulla questione si è sviluppata una vicenda ‘grottesca’ che si cercherà sommariamente di spiegare. Il lavarello, la cui presenza è documentata nel Lario a partire dalla fine del XIX secolo⁵⁴, è considerato comunque una specie alloctona⁵⁵. Per l’immissione di specie non autoctone, il d.p.r. 8 settembre 1997, n. 357⁵⁶, al comma 4 dell’art. 12 – disposizione

⁵¹ Associazione Nazionale Consorzi di gestione e tutela del territorio e acque irrigue.

⁵² Boscolo, (26 luglio 2022).

⁵³ Si tratta di un altro aspetto approfondito dal progetto *ADDapt* (Amaranto *et al.*, *op. cit.*, 22 ss.).

⁵⁴ Sul punto: Puzzi *et al.*, *op. cit.*, 6 s.; Fondazione Lombardia per l’Ambiente e Regione Lombardia, (giugno 2021), 11 s.

⁵⁵ A tal proposito, il decreto del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare del 19 gennaio 2015 “Elenco delle specie alloctone escluse dalle previsioni dell’art. 2, comma 2-bis della legge n. 157/1992” (in *GU*, Serie Generale, n. 31 del 7 febbraio 2015), all’art. 1, distingue tra “a) Specie autoctona o indigena: specie naturalmente presente in una determinata area geografica nella quale si è originata o è giunta senza l’intervento diretto – intenzionale o accidentale – dell’uomo; b) Specie alloctona (sinonimi: esotica, aliena): specie che non appartiene alla fauna o alla flora originaria di una determinata area geografica, ma che vi è giunta per l’intervento diretto – intenzionale o accidentale – dell’uomo; c) Specie parautoctona: specie animale o vegetale che, pur non essendo originaria di una determinata area geografica, vi sia giunta per intervento diretto – intenzionale o accidentale – dell’uomo e quindi naturalizzata anteriormente al 1500 DC. Vanno altresì considerate parautoctone le specie introdotte e naturalizzate in altre aree geografiche prima del 1500 DC e successivamente diffusesi attraverso fenomeni naturali di diffusione e dispersione”. In sostanza, ogni specie che non è inquadrabile come autoctona o parautoctona è da considerarsi alloctona (sul punto: ISPRA, (2022), 9 ss.).

⁵⁶ D.p.r. 8 settembre 1997, n. 357 “Regolamento recante attuazione della direttiva 92/43/CEE

introdotta nel 2019⁵⁷ –, prevede la necessità di un’ autorizzazione rilasciata dal Ministero dell’ Ambiente su istanza della regione; tale autorizzazione può essere concessa “per motivate ragioni di rilevante interesse pubblico, connesse a esigenze ambientali, economiche, sociali e culturali, e comunque in modo che non sia arrecato alcun pregiudizio agli habitat naturali nella loro area di ripartizione naturale né alla fauna e alla flora selvatiche locali”⁵⁸ ed è “subordinata alla valutazione di uno specifico studio del rischio che l’ immissione comporta per la conservazione delle specie e degli habitat naturali”, predisposto dall’ ente richiedente⁵⁹. Alla domanda presentata da Regione Lombardia per l’ immissione di coregone lavarello nei laghi di Como, Garda e Iseo, nell’ ottobre 2021 fu opposto dall’ allora Ministero della Transizione Ecologica un diniego motivato dalla carenza “di informazioni nella documentazione a supporto dell’ istanza della Regione Lombardia, tra le quali si evidenziano quelle che concernono la possibilità di arrecare pregiudizio agli habitat naturali, alla fauna e alla flora selvatiche locali”⁶⁰. Solo a seguito di un “impegnativo lavoro di approfondimento tecnico e interlocuzione”, che ha portato all’ integrazione dello studio di valutazione del rischio precedentemente presentato da Regione Lombardia, il Ministero dell’ Ambiente e della Sicurezza energetica ha dato il suo assenso alle immissioni di lavarello nel Lario (e nel Sebino)⁶¹. La speranza è che la fine di questo stop prolungato possa frenare il declino di questa specie così centrale per l’ economia comasca⁶².

3.2. Nuove prospettive per le (ex) aree sciistiche del comasco

Oltre agli impatti sul Lario, ‘più caldo’ significa ‘meno neve’⁶³ anche nelle

relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali, nonché della flora e della fauna selvatiche”, in *GU*, Serie Generale, n. 248 del 23 ottobre 1997 – Suppl. Ordinario n. 219.

⁵⁷ D.p.r. 5 luglio 2019, n. 102 “Regolamento recante ulteriori modifiche dell’ art. 12 del decreto del Presidente della Repubblica 8 settembre 1997, n. 357, concernente attuazione della direttiva 92/43/CEE relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali, nonché della flora e della fauna selvatiche”, in *GU*, Serie Generale, n. 208 del 5 settembre 2019.

⁵⁸ Art. 12, comma 4, del d.p.r. n. 357 del 1997.

⁵⁹ Art. 12, comma 5, del d.p.r. n. 357 del 1997.

⁶⁰ Il diniego dell’ autorizzazione e la documentazione relativa sono disponibili all’ indirizzo https://www.fipsas.it/images/doc/federazione/MiTE_-_diniego_Coregone.pdf.

⁶¹ Sul punto: Bertani, (8 settembre 2023).

⁶² Si veda l’ intervista ad Alberto Negri, storico direttore dell’ incubatoio di Fiumelatte in Aps Como Fipsas, (27 marzo 2024).

⁶³ Bonardo e Venneri, (marzo 2024), 3.

aree montane comasche. In generale, di fronte a questa carenza che minaccia il turismo invernale sarebbero disponibili delle opzioni ‘tecniche’ come l’ innevamento artificiale, il livellamento meccanico del suolo, lo *snowfarming*⁶⁴ e così via⁶⁵. Il problema è che, oltre agli impatti ambientali⁶⁶, si tratta in genere di azioni molto costose e, peraltro, anch’esse esposte ai cambiamenti climatici⁶⁷. Quindi, se può avere senso adottare pratiche di questo tipo in comprensori sciistici che ‘funzionano’, non appare razionale applicarle per tenere in vita stazioni ‘moribonde’ o per resuscitare aree sciistiche già ‘trapassate’ (come quasi tutte quelle del comasco).

Questa impostazione è sposata appieno da importanti strumenti di pianificazione dell’adattamento. Così, Regione Lombardia, nel Documento di Azione Regionale sull’Adattamento al Cambiamento Climatico del 2016, afferma che, “(s)e è raccomandabile una verifica sull’effettiva sostenibilità economica ed ambientale degli impianti già esistenti, certamente è auspicabile che le valutazioni ambientali che debbano vagliare la realizzazione di nuovi impianti sciistici in determinate condizioni consolidino considerazioni di carattere climatico e adattativo (...). Allo stato attuale, fatte salve particolari eccezioni, in generale gli scenari climatici tenderebbero ad escludere che impianti con prevalente sviluppo al di sotto dei 1.500 m possano rivelarsi economicamente fruttuosi. Stante le attuali conoscenze e i dati di proiezione a disposizione tali impianti, se anche risultassero economicamente produttivi nel breve periodo, diventerebbero inservibili su un orizzonte temporale medio-lungo (2030-2050)”⁶⁸. Sempre sul tema sci, nell’ambito del Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici, approvato a fine 2023, si sollecita l’“utilizzo dei soli impianti di innevamento artificiali esistenti” e la “loro progressiva dismissione”, dal momento che il “ripristino del manto nevoso sulle piste in assenza di copertura naturale tramite

⁶⁴ Lo *snowfarming* è una pratica attraverso cui la neve invernale viene protetta dallo scioglimento durante l’estate al fine di essere riutilizzata il successivo inverno, in primis per la preparazione di piste da sci. In merito: Grünwald *et al.*, (2018).

⁶⁵ Abegg *et al.*, *op. cit.*, 37 ss.

⁶⁶ L’ innevamento artificiale è certamente controverso dal punto di vista ambientale per i consumi energetici, l’utilizzo di notevoli quantità di acqua, l’impatto sulla vegetazione alpina, l’aumento del rischio inondazione, ecc. Sul punto: Moser & Baulcomb, (2020).

⁶⁷ Spandre *et al.*, (2019).

⁶⁸ Regione Lombardia, *op. cit.*, 91 s. Il Documento prosegue evidenziando che, “oltre a questioni sulla sostenibilità economica ed alle criticità ambientali da valutarsi ordinariamente, gli scenari climatici mutati porrebbero problematiche relative alla protezione dell’impianto stesso a causa dell’aumentato rischio idrogeologico. Senza fornire infatti un contributo a funzioni di protezione e presidio del territorio, tali strutture aumenterebbero i parametri di esposizione (sia in termini di presenza umana, sia di valore esposto) e contribuirebbero di fatto ad incrementare i valori di vulnerabilità del territorio e, in taluni casi, di rischio”.

cannoni da neve (...) ha alti costi e alto impatto ambientale in termini di consumo idrico e impatto sul paesaggio. In caso di sostanziale aumento delle temperature può non essere comunque sufficiente”⁶⁹.

Sembrebbero indicazioni chiarissime. Senonché, con riferimento proprio al territorio comasco e, in particolare, al Monte San Primo, sono stati stanziati più di cinque milioni di euro di fondi pubblici da Regione Lombardia (1.030.000 euro), Comunità Montana del Triangolo Lariano (1.130.000 euro) e Comune di Bellagio (3.150.000 euro, quasi tutti coperti da un contributo del Ministero dell’Interno⁷⁰) per un progetto (“*OltreLario: Triangolo Lariano meta dell’outdoor*” – *Riqualificazione e tutela ambientale del Parco Monte San Primo in Comune di Bellagio*)⁷¹ che, oltre ad azioni da tutti benaccette (come la pulizia dei boschi, la sistemazione della sentieristica e la ristrutturazione dell’ex colonia Bonomelli), prevede di riportare lo sci nell’area con nuovi impianti – tre tapis roulant –, innevamento artificiale – bacino idrico artificiale di accumulo e impianto con sistema di pompaggio e cannoni –, e altre opere connesse⁷². L’operazione, nell’ottica dei proponenti, dovrebbe, tra l’altro, consentire un’“implementazione delle infrastrutture e dei servizi per qualificare il Triangolo Lariano come ‘luogo dello sport e dell’outdoor’ coniuganti paesaggi, cultura, ambiente ed enogastronomia” e una “valorizzazione dell’area dal punto di vista turistico e di sviluppo economico-sociale delle attività commerciali presenti nei territori limitrofi in tutte le stagioni dell’anno”⁷³. Di contro, l’idea di ricreare infrastrutture per lo sci a una quota tra i 1.100 e i 1.300 metri sul livello del mare è stata giudicata anacronistica e non sostenibile da numerose associazioni, ambientaliste e non solo, che hanno costituito un coordinamento⁷⁴ e messo in campo iniziative di approfondimento e protesta, tra cui una raccolta firme che ha superato le

⁶⁹ Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica, (2023), 332/TU007.

⁷⁰ In particolare, il contributo ministeriale ammonta a 3.000.000 euro, mentre il Comune di Bellagio ha destinato 150.000 euro di fondi propri di bilancio.

⁷¹ Nel gennaio 2025 è stato approvato il progetto di fattibilità tecnica economica con Deliberazione della Giunta Esecutiva della Comunità Montana del Triangolo Lariano n. 6 del 9 gennaio 2025 e con Deliberazione della Giunta Comunale del Comune di Bellagio n. 2 del 9 gennaio 2025.

⁷² Una parte della documentazione è stata raccolta dagli oppositori del progetto ed è disponibile all’indirizzo <https://bellagiosanprimo.com/oltrelario-e-gli-atti/>. Altri documenti sono consultabili qui: <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/istituzione/Giunta/sedute-delibere-giunta-regionale/DettaglioDelibere/delibera-7284-legislatura-11>.

⁷³ Passaggio tratto da: Accordo di rilancio economico, sociale e territoriale – AREST tra Regione Lombardia, Comunità Montana Triangolo Lariano (Co), Comune di Bellagio (Co) e Lago di Como GAL per la realizzazione del progetto denominato “*Oltrelario-Triangolo Lariano meta dell’outdoor*”, 2022.

⁷⁴ L’elenco dei membri del coordinamento è disponibile all’indirizzo <https://bellagiosanprimo.com/chi-siamo/>.

tremila adesioni⁷⁵. Questa opposizione ha sicuramente contribuito all'eco del progetto⁷⁶, di cui hanno parlato, in termini prevalentemente critici, anche prestigiosi media internazionali⁷⁷.

Quindi, al di là del caso specifico, sarebbe auspicabile una concezione di turismo che non riproponga schemi superati e insostenibili, anche alla luce delle mutate condizioni climatiche. Soprattutto bisognerebbe promuovere strategie di adattamento che vadano oltre le sopracitate misure 'tecniche'; così, ad esempio, si dovrebbero immaginare nuovi modelli di business che possano portare alla diversificazione delle iniziative invernali, con proposte connesse alla neve (*hiking*, ciaspolate, ecc.) e non solo (altre attività sportive o legate alle tradizioni locali, ecc.)⁷⁸. Oltre a diversificare sarebbe opportuno anche destagionalizzare l'offerta turistica⁷⁹, incentivando il turismo in estate e nelle 'stagioni intermedie' – ad esempio, con un focus su escursionismo e mountain bike – e percorrendo opzioni non essenzialmente dipendenti dalle condizioni meteorologiche come il turismo educativo, culturale ed enogastronomico⁸⁰.

Queste strategie sono state perseguite con convinzione in numerose aree geografiche: si pensi, fuori dall'Italia, al Département de l'Isère in Francia⁸¹ o all'altopiano dello Spessart in Germania⁸². Anche nel comasco, a onor del vero, non mancano iniziative utili alla diversificazione e alla destagionalizzazione del turismo in contesti montani, sebbene appaiano spesso frammentarie e poco strutturate⁸³. A questo proposito, la Val d'Intelvi, con gli impianti sciistici ormai ai minimi termini, è stata "interessata da un percorso di riqualificazione/valorizzazione turistica che ha permesso un lieve aumento di posizionamento e notorietà dell'area"⁸⁴. Sono state messe in campo varie iniziative per incanalare verso la valle una quota dei flussi turistici che sovraccaricano la fascia riviera-

⁷⁵ Sul punto: Redazione (*Comozero*), (30 novembre 2024).

⁷⁶ La questione è stata trattata anche in note trasmissioni televisive come "*L'Aria Che Tira*" del 4 dicembre 2023 (La7) e "*Diritto e rovescio*" del 7 dicembre 2023 (Mediaset).

⁷⁷ Tra gli altri: CNN (Latza Nadeau, (18 novembre 2023) e The Telegraph (Kennedy, (9 novembre 2023).

⁷⁸ Centre for European Policy Studies (CEPS), Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), (2010), 137; Abegg *et al.*, *op. cit.*, 54 s.

⁷⁹ Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, (2023), 327/TU002.

⁸⁰ Abegg *et al.*, *op. cit.*, 55.

⁸¹ *Ivi*, 55 s.

⁸² ClimateAdapt, (2019).

In particolare, per quanto riguarda lo Spessart, si è puntato a creare un sito turistico per tutto l'anno, con al centro mountain bike ed escursionismo. A tal fine sono stati sviluppati nuovi sentieri, mentre gli impianti di risalita sono stati rimossi o sono utilizzati per le attività estive.

⁸³ Gruppo di lavoro del DASTU (Politecnico di Milano), (settembre 2023), 12.

⁸⁴ Lago di Como GAL, *PSL 2014-2022*.

sca, cercando quindi di attrarre anche stranieri e non solo gli abituali frequentatori (*day-tripper* ed escursionisti lombardi)⁸⁵. Da una parte sono state sviluppate le attività outdoor con il *bike park*, fruibile in tutte le stagioni per la mountain bike e il *downhill*⁸⁶, e con il miglioramento e la rivalutazione dei sentieri per il trekking⁸⁷; dall'altra si registra un incremento sensibile dell'offerta culturale e ricreativa (con incontri, dibattiti, concerti, passeggiate culturali, ecc.⁸⁸) e di iniziative per la riscoperta di prodotti tipici come i formaggi⁸⁹.

4. Conclusioni

I cambiamenti climatici rappresentano dunque una sfida cruciale per il comasco e la sua economia, ad iniziare da uno dei suoi asset principali, il turismo. Le vulnerabilità (ambientali, meteorologiche, infrastrutturali, ecc.) sono diverse e richiedono sia una revisione delle modalità di gestione del territorio e delle risorse naturali sia un nuovo modello di sviluppo turistico.

In via generale, è indubbiamente necessario rafforzare gli sforzi già in essere per tutelare un'area ferita dai sempre più frequenti eventi meteorologici; in quest'ottica, gli interventi di sicurezza e manutenzione rappresentano un passaggio ineludibile per garantire, accanto all'incolumità della popolazione, anche la 'continuità' del turismo, che, però, deve essere ripensato in funzione di una maggiore sostenibilità e di una 'diminuita aggressività' nei confronti di un territorio fragile.

Anche rispetto al Lario e alle problematiche connesse ai cambiamenti climatici (bassi livelli e aumento della temperatura dell'acqua), l'approccio non può essere monodimensionale, ma deve essere adottata una visione che combini gestione sostenibile e resilienza economica. Azioni come il miglioramento della gestione idrica, con un'effettiva 'mediazione' tra i diversi usi della risorsa, e la salvaguardia delle specie ittiche in difficoltà sono essenziali per valorizzare il patrimonio del lago e contribuire a mitigare gli impatti sul turismo.

Infine, un'ulteriore testimonianza degli impatti del riscaldamento globale e

⁸⁵ In effetti, la quota di turisti stranieri in Val d'Intelvi appare in crescita. Sul punto: Redazione (*TTG Italia*), (10 dicembre 2019).

⁸⁶ Usan, (9 aprile 2023).

⁸⁷ Si veda: Pratelli, (9 settembre 2024).

In tal senso, può essere senz'altro citato il 'Sentiero delle Espressioni' – inaugurato nel 2014 –, dove la piacevole passeggiata nel bosco è accompagnata da singolari sculture intagliate nel legno.

⁸⁸ Sul punto: Redazione (*QuiComo*), (4 ottobre 2023).

⁸⁹ Pratelli, (5 settembre 2023).

della necessità di adattamento al clima che cambia è rappresentata dalla quasi totale chiusura delle stazioni sciistiche nella provincia di Como. Questo processo, che appare irreversibile, pone l'accento sulla necessità di non ostinarsi a perseguire un'obsoleta idea di sviluppo, che, peraltro, ha lasciato tracce abbondanti e difficilmente rimovibili⁹⁰. Gli scheletri degli impianti arrugginiti rappresentano, nel contempo, un monito e una sfida: la sfida, in parte già intrapresa, è quella di abbracciare strategie di destagionalizzazione e diversificazione e di elaborare proposte turistiche che valorizzino le peculiarità e le tradizioni delle montagne comasche.

Insomma, al fine di trasformare queste varieguate criticità in opportunità per stimolare sostenibilità e innovazione a vantaggio del comparto turistico e del territorio nel suo complesso, è fondamentale l'adozione di un approccio strategico e integrato, entro cui coniugare interventi 'tecnici' e pianificazione di medio-lungo periodo. Ciò impone di 'fare sistema', con una cooperazione attiva tra politici, amministratori locali, comunità e stakeholder.

Riferimenti bibliografici

- Abegg, B. *et al.* (2007). *Climate change impacts and adaptation in winter tourism*, in OECD, *Climate Change in the European Alps: Adapting Winter Tourism and Natural Hazards Management* [S. Agrawala (Ed.)]. Paris: OECD Publishing, 25-60.
- Almagià, R. (1934). voce "Montagna", in *Enciclopedia italiana*, XXIII. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana (Treccani), 711.
- Amaranto, A. *et al.* (2023). *ADDapt, Rapporto Finale*. Disponibile all'indirizzo https://www.ei.deib.polimi.it/?page_id=3634.
- Annoni, P. (8 settembre 2023). Il ritorno del lavarello nel lago di Como, Cavadini: "Vittima del cambiamento climatico e dei motoscafi. Finalmente ci hanno ascoltati". *Comozero*, Disponibile all'indirizzo <https://comozero.it/attualita/pesce-pescalavarello-pesca-lago-di-como-william-cavadini/>.
- Aps Como Fispas (25 ottobre 2023). I lavarelli e il clima che cambia. *A pesca nel Lago di Como ... e dintorni*. Rubrica settimanale su *La Provincia*, settimana 42.
- Aps Como Fispas (27 marzo 2024). La salute del lavarello. *A pesca nel Lago di Como ... e dintorni*. Rubrica settimanale su *La Provincia*, settimana 13.
- ARPA Lombardia (2020). *Stato delle acque superficiali in Lombardia. Lago di Como. Aggiornamento 2014-2019*, Settore Monitoraggi Ambientali.
- Bertani, D. (8 settembre 2023). Lario, Ministero dell'Ambiente autorizza immissioni di Lavarello. *Lombardia Notizie Online*. Disponibile all'indirizzo <https://www.lombardia-notizie.online/lario-autorizzate-immissioni-lavarello/>.

⁹⁰ Dematteis, (2022), 12 s.

- Bonardo, V. e Venneri, S. (marzo 2024). Premessa, in Legambiente, *Nevediversa 2024. Il turismo della neve nelle montagne senza neve*, 3-6. Disponibile all'indirizzo <https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2021/11/Nevediversa2024.pdf>.
- Boscolo, M. (26 luglio 2022). Il piano "Laghetti" per contrastare la siccità, tra pro e contro. *Il Bo Live-Università di Padova magazine*. Disponibile all'indirizzo <https://ilbolive.unipd.it/it/news/siccita-piano-acqua-laghetti>.
- Campaniello, A. (5 febbraio 2016). Como, il lago si sta asciugando Rischio crolli e acqua razionata. *Corriere della Sera* (ed. Milano). Disponibile all'indirizzo https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/16_febbraio_05/como-lago-si-sta-asciugando-rischio-crolli-acqua-razionata-6d4127b6-cc15-11e5-9a08-fa096d82f9d2.shtml.
- Campaniello, A. (6 agosto 2021). Como, il maltempo allontana i turisti. Ma gli albergatori: «Agosto sarà il mese della riscossa». *Corriere della Sera* (ed. Milano). Disponibile all'indirizzo https://milano.corriere.it/notizie/lombardia/21_agosto_06/como-maltempo-allontana-turisti-ma-albergatori-agosto-sara-mese-riscossa-d46ab2a6-f674-11eb-a5f5-12ec0bccb575.shtml.
- Carrer, M. *et al.* (2023). Recent waning snowpack in the Alps is unprecedented in the last six centuries. *Nature Climate Change*, 13, 155-160.
- Castelletti, A. e Gandolfi, C. (29 novembre 2023). *ADDapt. Strategie per la gestione ottimale delle risorse idriche del bacino del fiume Adda*, Presentazione. Disponibile all'indirizzo https://www.ei.deib.polimi.it/?page_id=3634.
- Centre for European Policy Studies (CEPS) & Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (2010). *The Fiscal Implications of Climate Change Adaptation*, Final Report, Part II, ECFIN/E/2008/008.
- ClimateAdapt (2019). *Adaptation in winter tourism in Spessart (Germany)*. Disponibile all'indirizzo <https://climate-adapt.eea.europa.eu/en/metadata/case-studies/adaptation-in-winter-tourism-in-spessart-germany>.
- Dematteis, M. (2022). L'origine. La montagna fra il non più e il non ancora, in Dematteis, M. e Nardelli, M., *Inverno liquido. La crisi climatica, le terre alte e la fine della stagione dello sci di massa*, Roma: DeriveApprodi, 11-16.
- Dolci, V. (17 settembre 2024). Alluvioni a Blevio, il conto del maltempo. Negli ultimi tre anni danni per oltre 21 milioni di euro. *Espansione TV News*. <https://www.expansionetv.it/2024/09/17/alluvioni-a-blevio-il-conto-del-maltempo-negli-ultimi-tre-anni-danni-per-oltre-21-milioni-di-euro/>.
- Fondazione Lombardia per l'Ambiente e Regione Lombardia (giugno 2021). *Studio del rischio per l'immissione di Coregone lavarello (Coregonus lavaretus) nei laghi di Como, Iseo e Garda*, DPR 8 settembre 1997, n. 357 – DPR 12 marzo 2003, n. 102 – Decreto 2 aprile 2020 del Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio e del mare.
- Funari, E. *et al.* (a cura di) (2014). *Cianobatteri: linee guida per la gestione delle fioriture nelle acque di balneazione*, Rapporti ISTISAN 14/20. Roma: Istituto Superiore di Sanità.
- Gomez-Martin, M.B. *et al.* (2014). Adaptation strategies to climate change in the tourist sector: The case of coastal tourism in Spain. *Tourism*, 62(3), 293-308.
- Gössling, S. & Hall C.M. (2006). Uncertainties in predicting tourist travel flows under scenarios of climate change. *Climatic Change*, 79(3-4), 163-173.

- Grünewald T. *et al.* (2018). Snow farming: conserving snow over the summer season. *The Cryosphere*, 12(1), 385-400.
- Gruppo di lavoro del DASTU (Politecnico di Milano) (settembre 2023). *Un'agenda strategica per il Lario Intelvese e Valli del Lario e del Ceresio*. Disponibile all'indirizzo <https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/b8d86a87-50cf-4423-9681-0f644e4bbeb7/Agenda+Strategica+Lario+Intelvese+e+Valli+Lario+Ceresio.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-b8d86a87-50cf-4423-9681-0f644e4bbeb7-oKflq.F>.
- Gruppo di lavoro del DASTU (Politecnico di Milano) (24 luglio 2023). *Un'agenda strategica per l'Alto Lago di Como e Valli del Lario*. Disponibile all'indirizzo <https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/853acc4f-ecab-4d3b-a69c-27f2869eec0b/Agenda+Strategica+Alto+Lago+di+Como+e+Valli+del+Lario.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-853acc4f-ecab-4d3b-a69c-27f2869eec0b-oKfufoa>.
- IPCC (2001). Annex B Glossary of Terms, in IPCC, *Climate Change 2001: Synthesis Report. A Contribution of Working Groups I, II, and III to the Third Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [R.T. Watson, The Core Writing Team (Eds.)]. Cambridge-New York: Cambridge University Press, 365-388.
- ISPRA (2022). *Linee guida per la proposta di comunità ittiche di riferimento di dettaglio per l'applicazione dell'indice NISECI*, Manuali e Linee Guida 196/2022. Roma: ISPRA.
- Kennedy, T. (9 novembre 2023). *The 'absurd' project to reintroduce snow at an abandoned Lake Como ski resort*, in *The Telegraph*. Disponibile all'indirizzo <https://www.telegraph.co.uk/travel/ski/news/lake-como-abandoned-ski-resort-italy-reintroduce-snow/>.
- Lago di Como GAL, *PSL 2014-2022*. Disponibile all'indirizzo <https://www.lagodi.comogal.eu/psl-2014-2022/>.
- Landoni, L. (27 luglio 2021). Maltempo, emergenza nel Comasco, paesi isolati. La polizia locale: "Non uscite di casa". *La Repubblica* (ed. Milano). Disponibile all'indirizzo https://milano.repubblica.it/cronaca/2021/07/27/news/maltempo_mercoledi_ancora_temporali_coldiretti_nel_brgamasco_10_milioni_di_danni_all_agricoltura_-311944848/.
- Latza Nadeau, B. (18 novembre 2023). An Italian ski resort shut down by climate change plans to reopen with artificial snow. Not everyone is happy. *cnn.com*. Disponibile all'indirizzo <https://edition.cnn.com/travel/italy-monte-san-primo-ski-resort-fake-snow/index.html>.
- Legambiente (marzo 2025). *Nevediversa 2025: Una nuova montagna è possibile? Il punto sul turismo invernale nell'era della crisi climatica*. Disponibile all'indirizzo <https://www.legambiente.it/wp-content/uploads/2021/11/Nevediversa-2025.pdf>.
- Legambiente Lombardia (15 luglio 2022). *La siccità mette in ginocchio i laghi lombardi: ai minimi storici e in aumento la concentrazione di batteri da mancata depurazione*. Disponibile all'indirizzo <https://www.legambientelombardia.it/la-siccita-mette-in-ginocchio-i-laghi-lombardi-ai-minimi-storici-e-in-aumento-la-concentrazione-di-batteri-da-mancata-depurazione/>.
- MacEachern, J. *et al.* (2024). Destination Management Organizations' Roles in Sustai-

- nable Tourism in the Face of Climate Change: An Overview of Prince Edward Island. *Sustainability*, 16(7)-3049.
- Magnani, E. (2021). Turismo e cambiamenti climatici: una sfida per il futuro del settore turistico. *Ambiente Società Territorio*, 4, 3-6.
- Manente, M. e Mingotto, E. (2017). La nuova stagione del turismo. *Equilibri*, 2, 383-392.
- Maraschini, V. (30 luglio 2021). George Clooney offre il suo aiuto concreto dopo l'alluvione sul lago di Como. *Vogue Italia*. Disponibile all'indirizzo <https://www.vogue.it/news/article/george-clooney-in-aiuto-alluvione-lago-di-como-laglio>.
- Mastrodonato, L. (29 maggio 2024). Il turismo ha divorato il lago di Como. *Internazionale*. Disponibile all'indirizzo <https://www.internazionale.it/reportage/luigi-mastrodonato/2024/05/29/turismo-lago-como>.
- Michailidou, A. et al. (2016). Interactions between climate change and the tourism sector: Multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. *Tourism Management*, 55, 1-12.
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (giugno 2018). *Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici, Allegato III "Impatti e Vulnerabilità Settoriali"*.
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (2023). *Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici, Allegato IV "Database delle azioni"*.
- Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (dicembre 2023). *Piano Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici, Documento di Piano*.
- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2015). *Strategia Nazionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici*.
- Mosello R. et al. (2010). *Evoluzione recente della qualità delle acque dei laghi profondi sudalpini (Maggiore, Lugano, Como, Iseo e Garda) in risposta alle pressioni antropiche e alle variazioni climatiche*, in *Biologia Ambientale*, 24(1), 167-177.
- Moser, D.J. & Baulcomb, C. (2020). Social perspectives on climate change adaptation, sustainable development, and artificial snow production: A Swiss case study using Q methodology. *Environmental Science & Policy*, 104, 98-106.
- Njoroge, J.M. (2015). Climate change and tourism adaptation: Literature review. *Tourism and Hospitality Management*, 21(1), 95-108.
- Palumbo, M. (9 marzo 2023). Argegno, lago basso e barche bloccate: via ai lavori del porticciolo. *La Provincia*. Disponibile all'indirizzo https://www.laprovinciadico.com.it/stories/premium/lago-e-valli/argegno-lago-basso-barche-bloccate-via-ai-lavori-del-porticciolo-o_1455767_11/.
- Palumbo, M. (4 dicembre 2024). Pesca nel lago, il pesce persico resta "il re del Lario". *La Provincia Unica*. Disponibile all'indirizzo https://www.laprovinciaunicatv.it/stories/Cronaca/pesca-nel-lago-pesce-persico-resta-il-re-del-lario-o_2675397_11/.
- Pozzi, A. (2011). L'influenza del clima sulle destinazioni turistiche alpine. *Turistica*, 20(4), 43-52.
- Pratelli, M. (9 settembre 2024). La Valle d'Intelvi si veste già d'autunno. *QuiComo*. Disponibile all'indirizzo <https://www.quicomo.it/social/valle-d-intelvi-gite-autunno-percorsi-borghi.html>.
- Pratelli, M. (5 settembre 2023). Valle Intelvi: natura, trekking, panorami spettacolari,

- cultura e buon cibo. *QuiComo*. Disponibile all'indirizzo <https://www.quicomo.it/social/valle-intelvi-natura-trekking-panorami-cultura-cibo.html>.
- Puzzi C.M. *et al.* (settembre 2022). *Monitoraggio e valutazione della struttura e dinamica delle popolazioni del coregone lavarello (*Coregonus morpha hybrida*) e del coregone bondella (*Coregonus macrophthalmus*) in termini di densità e di composizione in classi di età nel Lago di Como in relazione a fattori ambientali locali*, Relazione tecnica conclusiva dello studio svolto da G.R.A.I.A. srl su incarico di Regione Lombardia.
- Redazione (*Comozero*) (30 novembre 2024). Il monte da salvare sul Lago di Como: sono già più di 3mila le firme contro gli impianti da sci. *Comozero*. Disponibile all'indirizzo <https://comozero.it/attualita/il-monte-da-salvare-sul-lago-di-como-sono-gia-piu-di-3mila-le-firme-contro-gli-impianti-da-sci/>.
- Redazione (*QuiComo*) (4 ottobre 2023). La grande estate di Alta Valle Intelvi: turismo in crescita. *QuiComo*. Disponibile all'indirizzo <https://www.quicomo.it/attualita/estate-alta-valle-intelvi.html>.
- Redazione (*QuiComo*) (16 gennaio 2024). Riaperto l'ultimo skilift rimasto in provincia di Como: quando e come sciare sulla Sighignola. *QuiComo*. Disponibile all'indirizzo <https://www.quicomo.it/attualita/pista-sci-sighignola.html>.
- Redazione (*TTG Italia*) (10 dicembre 2019). L'appeal della Valle Intelvi: e-bike e slow tourism attirano gli stranieri. *TTG Italia*. Disponibile all'indirizzo <https://www.ttgitalia.com/incoming/157482-lappeal-della-valle-intelvi-e-bike-e-slow-tourism-attirano-gli-stranieri-LXTG265943>.
- Regione Lombardia (dicembre 2016). *Documento di Azione Regionale per l'Adattamento al Cambiamento Climatico in Lombardia*.
- Santamaria, E. (21 febbraio 2020). Lario: livello del lago basso. Poche precipitazioni, situazione a rischio. *Espansione TV News*. Disponibile all'indirizzo <https://www.expansionetv.it/2020/02/21/lario-livello-del-lago-basso-poche-precipitazioni-situazione-a-rischio/>.
- Scott, D. (2021). Sustainable Tourism and the Grand Challenge of Climate Change. *Sustainability*, 13(4)-1966.
- Scott, D. *et al.* (2009). Adaptation in the Tourism and Recreation Sector, in Ebi K.L. *et al.* (Eds.), *Biometeorology for Adaptation to Climate Variability and Change*. Dordrecht: Springer, 171-194.
- Spandre, P. *et al.* (2019). Winter tourism under climate change in the Pyrenees and the French Alps: relevance of snowmaking as a technical adaptation. *The Cryosphere*, 13(4), 1325-1347.
- Torres, A. (20 novembre 2024). Lago di Como: il presente e il futuro del Lario. *Lampoon Magazine*. Disponibile all'indirizzo <https://lampoonmagazine.com/article/2024/11/20/lago-di-como-cruise-chanel-2025-26-urbanistica-societa-e-sostenibilita-brand-lake/>.
- Usan, T. (12 luglio 2022). Lago di Como al minimo storico: "Molte barche restano a terra, pontili inutilizzabili, saltano eventi e turismo". *Comozero*. Disponibile all'indirizzo <https://comozero.it/attualita/lago-di-como-al-minimo-storico-molte-barche-restano-a-terra-pontili-inutilizzabili-saltano-eventi-e-turismo/>.

- Usan, T. (9 aprile 2023). Lanzo Intelvi, in arrivo un mega Bike-Park alla Sighignola: 8 piste per 13 Km (anche per il downhill). *Comozero*. Disponibile all'indirizzo <https://comozero.it/attualita/bike-park-lanzo-intelvi-sighignola/>.
- Valt, M. *et al.* (2022). Neve e clima sulle Alpi italiane. *Neve e Valanghe*, 96, 2-15.
- World Tourism Organization (2008). *Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges*. Madrid: UNWTO.
- World Tourism Organization (2008). *Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges, Summary*. Madrid: UNWTO.

Parte 2

**La *Governance*: economia sociale,
Terzo settore e industria turistica.
Una trasformazione possibile?**

Turismo di comunità e sviluppo locale

Jacopo Sforzi, Annalisa Spalazzi e Stefan Lazic

1. Introduzione

Il turismo di comunità, inteso come un turismo gestito e posseduto *dalla* comunità *per* la comunità (Asker *et al.*, 2010), che è cioè coinvolta attivamente nei processi decisionali e gestionali delle attività turistiche, sta (ri)assumendo una nuova rilevanza negli ultimi anni non solo come opportunità di sviluppo per le aree rurali marginali, ma anche come strumento per ripensare i modelli turistici in funzione della qualità della vita delle persone che abitano questi territori e spesso ne subiscono gli effetti negativi. Il turismo gestito in questa maniera permette alle comunità di auto-organizzare lo sviluppo turistico secondo le regole stabilite dalla stessa comunità, assicurando un ritorno positivo dalle attività legate al turismo all'interno della comunità attraverso il sostegno di altre attività socio-economiche.

L'obiettivo del turismo di comunità è quindi favorire il benessere della popolazione locale (produzione e distribuzione di un beneficio economico; rafforzamento/costruzione di un'identità socio-culturale; maggior legame e cura del proprio territorio) attraverso la co-gestione delle risorse presenti sul territorio e la condivisione di responsabilità tra i diversi membri della comunità (pubblici, privati profit e non, società civile) nelle azioni da intraprendere. Ma affinché questo sia possibile è necessario riflettere sui processi che, da un lato, abilitano la partecipazione della comunità nella gestione delle attività turistiche, rafforzando le competenze e le conoscenze necessarie tra i membri della comunità locale per gestire questo tipo di turismo, e, dall'altro, identificare le strutture organizzative e gestionali più appropriate.

A partire da un'analisi del concetto di turismo di comunità e di "impresa sociale turistica" (par. 1), il presente capitolo si concentra sul modello organizzativo delle cooperative di comunità (par. 2). Attraverso l'analisi dei dati raccolti da Euricse (2024) e la presentazione di due esperienze di cooperative di comunità attive nel turismo (par. 3), si metterà in evidenza come questo tipo di im-

prese possano rappresentare uno strumento particolarmente adatto per gestire il turismo e, attraverso esso, rispondere ai problemi di spopolamento, carenza di servizi e di opportunità di lavoro che caratterizzano le aree rurali marginali italiane.

2. Il turismo di comunità

Il turismo di comunità è riconosciuto come un promettente modello alternativo che potrebbe influenzare significativamente il settore turistico globale, promuovendo pratiche di gestione e sviluppo più responsabili per affrontare gli impatti negativi del turismo. Si caratterizza come una forma di turismo in grado di fornire benefici sociali, ambientali ed economici alle comunità ospitanti, promuovendo reti locali e stimolando processi, capacità e risorse innovative (Sheldon e Daniele, 2017). Il turismo guidato dalla comunità (*community-led tourism*) coinvolge attività turistiche sviluppate dai membri della comunità locale, che non solo possiedono le imprese turistiche ma forniscono anche i servizi turistici (Strydom *et al.*, 2019). Tali iniziative hanno il potenziale per posizionare il turismo come forza sociale trasformativa, dando alle comunità locali la possibilità di gestire le attività turistiche per (ri)dare valore al patrimonio e alle tradizioni locali, incorporando, quindi, la cultura locale nell'offerta turistica per accrescerne il suo pregio e sostenere ulteriori sforzi di protezione e conservazione (Aquino *et al.*, 2018; Higgins-Desbiolles, 2019).

In questi contesti, il turismo è visto come uno strumento funzionale per generare soluzioni innovative che possono migliorare la qualità di vita delle comunità ospitanti. Attivando le capacità, le risorse e le relazioni sociali locali, il turismo ha il potenziale per influenzare positivamente la trasformazione sistemica di una comunità (Higgins-Desbiolles, 2006; Sheldon e Daniele, 2017). Le attività turistiche che ne derivano diventano intricate nella struttura del mercato turistico attraverso vari flussi, esperienze (prodotti), ospitalità e altri segmenti, collegando efficacemente la comunità all'economia di mercato e facilitando gli scambi con il mondo esterno (Ruiz-Ballesteros e Gonzales-Portillo, 2024). Questa attivazione di diversi processi conferisce alle comunità ospitanti un potere multi-dimensionale, tra cui quello economico, psicologico, sociale e politico, consentendo ai membri della comunità di emergere come agenti di cambiamento in grado d'influenzare le questioni che riguardano la loro vita (Scheyvens, 1999). Inoltre, il turismo di comunità può promuovere l'advocacy e la solidarietà tra i viaggiatori, incoraggiandoli a sostenere le comunità locali nella loro ricerca di giustizia e ad affrontare le varie sfide e disuguaglianze mobilitando meccanismi di sostegno a più livelli (Guia, 2021).

Oltre a essere uno strumento per la creazione di valore sociale, il turismo di comunità può attivare con successo meccanismi per la conservazione della natura e il rinnovamento dell'ambiente, migliorando così anche il capitale naturale (Rozemeijer, 2001). Può ispirare strategie per la gestione e il controllo dei flussi turistici all'interno delle aree protette, la valorizzazione del patrimonio naturale e l'accesso ai fondi dedicati alla protezione della natura. Inoltre, il turismo può avere un effetto positivo sull'educazione e sullo sviluppo delle competenze nelle comunità rurali e indigene, fornendo l'accesso a opportunità formative e di carriera al di là delle istituzioni e dei contesti pubblici tradizionali (Lazic e Gasparini, 2023). Per raggiungere questi obiettivi, il turismo di comunità è sviluppato e gestito da organizzazioni che, per quanto possano assumere forme giuridiche diverse, rientrano sotto la definizione di impresa sociale (Borzaga e Defourny, 2001).

2.1. L'impresa sociale turistica come strumento per lo sviluppo del turismo di comunità

Le imprese sociali turistiche (IST in seguito) sono il modello più comune per lo sviluppo del turismo di comunità. Esse si contraddistinguono in base all'obiettivo che perseguono (l'interesse generale della comunità), al modello di governance che adottano (multistakeholder, aperta e partecipata) e al vincolo (totale o parziale) alla distribuzione di utili che osservano (Borzaga, 2009). Le imprese sociali sono, quindi, riconosciute come una struttura imprenditoriale in grado di generare nuove opportunità di lavoro, di accrescere il capitale sociale, di fornire sostegno finanziario all'istruzione e di produrre vari risultati positivi, consentendo alle comunità locali di gestire autonomamente le attività turistiche (Sloan *et al.*, 2014). L'imprenditorialità sociale nel turismo si concentra sulla risoluzione di specifiche problematiche sociali attraverso il turismo e sul collegamento di queste attività a iniziative orientate al mercato che creano valore lungo l'intera catena del valore del turismo (Altinay *et al.*, 2016). Le motivazioni principali delle "imprese sociali turistiche" (IST in seguito) non sono il profitto finanziario o la crescita economica, ma piuttosto l'obiettivo di migliorare il benessere generale della comunità. Senza uno scopo sociale, la missione delle IST si allineerebbe agli interessi dei modelli capitalistici (Aquino *et al.*, 2018). In ambito turistico, l'adozione di questo modello imprenditoriale si è sviluppata dall'esigenza delle comunità di mantenere il controllo sul turismo, garantendo che i risultati positivi del turismo siano condivisi tra coloro che ospitano e accolgono i visitatori (Bellato *et al.*, 2022).

L'IST è la manifestazione di un'agency umana locale che decide il proprio percorso socio-ecologico (Hassink *et al.*, 2019). Questa agency è dinamica e in

evoluzione, poiché le relazioni tra gli attori locali sono costantemente rimodelate all'interno dei loro contesti specifici (Ruiz-Ballesteros e Gonzales-Portillo, 2024). L'interconnessione tra turismo e imprenditorialità, insieme alla conseguente creazione di imprese sociali, è considerata un'alternativa all'industria del turismo di massa e persino una necessità che facilita il cambiamento nello sviluppo del turismo in un contesto capitalistico (Pollock, 2015). Grazie alle caratteristiche proprie dell'impresa sociale, queste sono in grado di accogliere qualsiasi tipo di stakeholder all'interno della propria organizzazione. Tuttavia, specie in ambito turistico, per non rendere troppo complessa (e quindi potenzialmente inefficiente) la gestione dell'impresa (Tortia, 2008), le IST agiscono come "architetti di rete" (Mottiar *et al.*, 2018) collegando individui, gruppi, altre imprese sociali, diverse forme di capitale e iniziative per creare strutture di mercato che contribuiscono collettivamente alla creazione di benefici per le comunità e ambienti ospitanti. In questo modo, le IST affrontano il problema degli approcci dall'alto verso il basso, in quanto il coinvolgimento degli stakeholder promuove iniziative sviluppate attraverso strutture di governance orizzontali e processi decisionali condivisi, garantendo la rappresentanza di tutti i gruppi identificati e riducendo il potenziale di conflitto tra di essi (Byrd, 2007).

Le IST sono ampiamente riconosciute come catalizzatori di sviluppo, in particolare all'interno di comunità svantaggiate e vulnerabili, come quelle rurali o indigene, sia come attivatori di nuove opportunità economiche che di rafforzamento del tessuto sociale e (ri)costruzione della comunità (Mahato *et al.*, 2021) mettendo i soggetti che le compongono in grado di gestire e trattenere le entrate turistiche in un sistema a ciclo chiuso. In queste circostanze, il turismo diventa uno stimolo per altre attività economiche e fonti di reddito aggiuntive o rappresenta un'attività aggiuntiva per diversificare l'economia locale esistente. In entrambi i casi, il turismo non è fine a se stesso, ma collegato ad attività come l'agricoltura biologica, le attività culturali e artistiche, l'apicoltura, i servizi ecosistemici e l'artigianato, tra le altre, sostenendo il progresso multisettoriale della comunità locale. Il turismo può quindi assumere diversi ruoli e dare vita a nuove opportunità lavorative, specie per le giovani generazioni, come evidenziato da Lazic e Gasparini (2023) in un'indagine sulle IST nelle comunità Maya dello Yucatan, consentendo loro di rimanere nelle loro comunità piuttosto che migrare verso destinazioni turistiche sviluppate in cerca di occupazione.

Allo stesso tempo, la creazione di IST può collegare il turismo con attività non economiche che potrebbero migliorare le aree legate alla protezione e alla sicurezza sociale, accompagnando le popolazioni locali in processi di auto-organizzarsi e rivitalizzazione della vivibilità locale. In merito si veda, ad esempio, Spalazzi e Mariotti (2024), che hanno esplorato il loro ruolo in un ambiente post-catastrofe nell'Appennino centrale, o Lazic e Della Lucia (2024), che hanno analizzato il ruolo delle imprese sociali nel rigenerare la vita comunitaria in

Colombia dopo un conflitto armato durato cinque decenni. In entrambi i casi emerge la capacità di queste imprese di aumentare la consapevolezza e la capacità delle persone di incidere positivamente nei processi di sviluppo locale, ricostruendo così il tessuto socio-ecologico interrotto da tali eventi esogeni.

Un'altra premessa essenziale per il successo delle IST è l'adozione di un approccio olistico allo sviluppo del turismo. Pollock (2015) individua che questa prospettiva sistemica all'interno di una comunità ospitante prende forma consapevole attraverso sette cambiamenti chiave: *“dalle parti all'intero, dagli oggetti alle relazioni, dalla conoscenza oggettiva alla conoscenza contestuale, dalla quantità alla qualità, dalla struttura al processo, dai contenuti ai modelli e dal controllo al disturbo”* (Pollock, 2015, p.21). Questa prospettiva facilita la comprensione di tutti i processi specifici del contesto che si verificano nella comunità, andando oltre le semplici interazioni sociali e sottolineando i valori e gli scopi che sono alla base della formazione di un'impresa sociale e delle sue attività.

Come indicato in precedenza, le imprese sociali possono assumere diverse forme giuridiche a seconda dei soggetti che la promuovono e del contesto socio-istituzionale nel quale nascono e operano. In Italia, all'interno delle IST troviamo ad esempio le cooperative di comunità. Come illustrato nel paragrafo successivo, queste imprese costituiscono un sottogruppo delle imprese sociali, perché ne condividono le caratteristiche principali aggregando persone che, oltre a interessi e obiettivi, condividono soprattutto lo stesso luogo di vita (Somerville e McElwee, 2011) dando vita a un processo collettivo per rispondere ai problemi socio-economici locali attraverso la partecipazione della comunità (Wilkinson e Quarter, 1996).

3. Le cooperative di comunità in Italia

Le cooperative di comunità sono imprese che nascono da un processo di auto-organizzazione degli abitanti (o parte di essi) di una data comunità locale con l'obiettivo di produrre beni e servizi nell'interesse socio-economico di tutta la popolazione locale (Bandini, Medei, Travaglini, 2015; Euricse, 2016; MISE, 2016; Mori e Sforzi, 2018). Lo sviluppo di questo tipo di imprese nasce dal desiderio delle persone di agire intenzionalmente in prima persona sia come imprenditori che come impresa (Peredo e Chrisman, 2006) per rispondere alle sfide sociali ed economiche che le proprie comunità di riferimento stanno attraversando e migliorare quindi le condizioni di vita dei suoi membri, spesso attraverso la gestione di beni immobili e infrastrutture (pubbliche e private) sottoutilizzate, ma capaci di generare nuovo valore sociale ed economico. Le coo-

perative di comunità si caratterizzano rispetto altri tipi di impresa, anche di tipo cooperativo, per alcuni elementi specifici: produrre un beneficio per la comunità, senza alcuna distinzione tra soci e non dell'impresa, secondo i principi della parità di trattamento e di mutualità allargata (Sforzi, 2018a); garantire la partecipazione attiva dei membri della comunità, aperta a tutte le persone fisiche e giuridiche della comunità, senza alcun tipo di esclusione, secondo il principio della porta aperta, nella gestione dell'impresa, nella scelta, nella realizzazione e nel finanziamento degli obiettivi e azioni che l'impresa intraprende (Mori, 2018); l'adozione di un modello di governance inclusiva (Sacchetti e Campbell, 2017; Sforzi, 2018b) sia per assicurare che la partecipazione all'impresa sia davvero garantita a *tutta* la comunità, senza eccezioni, sia per consentire di intercettare e valorizzare i diversi bisogni, interessi, risorse che una comunità può esprimere e limitare il particolarismo che spesso può emergere al suo interno (Bagnasco, 2006).

Accanto a questi tre elementi, ce ne sono poi altri due, che contribuiscono a rafforzare il rapporto con la comunità di riferimento: l'indivisibilità delle riserve accumulate negli esercizi precedenti dell'impresa e l'assenza o, comunque, limitata distribuzione degli utili generati dalle attività di mercato realizzate dalla cooperativa di comunità (che devono essere reinvestiti nell'impresa e per lo sviluppo della comunità) e la non scalabilità dell'impresa, impedendo che il capitale e le finalità d'impresa siano nelle mani di pochi.

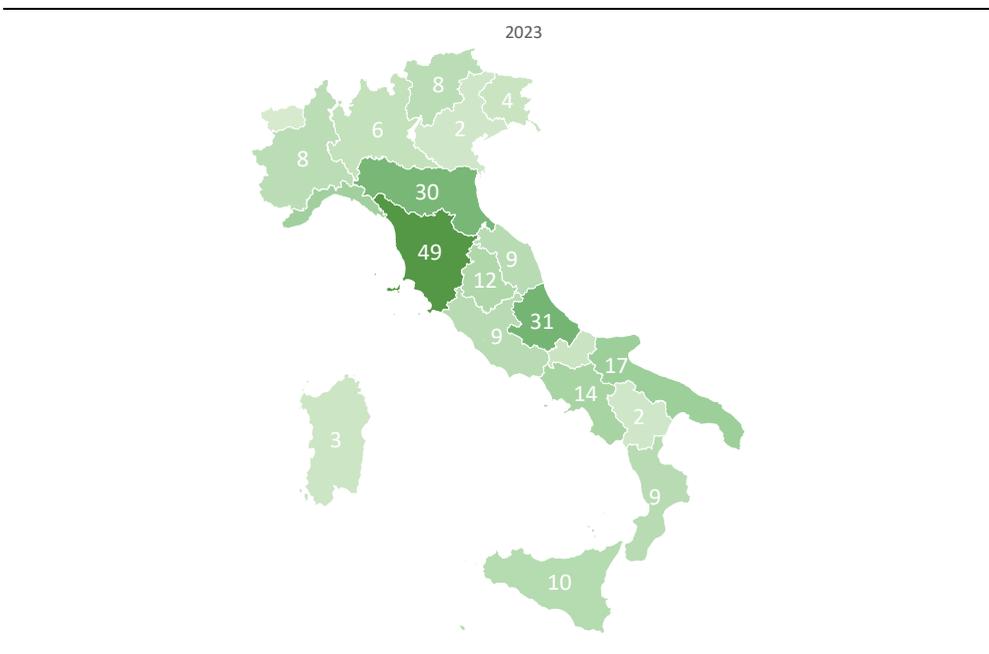
Solo con questi ingredienti anche le attività turistiche possono essere considerate davvero "di comunità", perché co-disegnate e co-gestite dalla comunità e per la comunità.

Attraverso le cooperative di comunità è quindi possibile ridisegnare i rapporti tra i vari soggetti che compongono una comunità locale e coinvolgere tutti gli abitanti di un dato territorio nel prendere parte in prima persona al processo decisionale pubblico e contribuire attivamente al bene comune e ai processi di sviluppo locale. Un processo questo che porta ad una trasformazione culturale degli abitanti e di ridefinizione dei valori comuni, che dà vita a nuove forme di solidarietà, rafforzando la coesione e l'inclusione sociale all'interno della comunità (Berger-Schmitt, 2000; Sennett, 2012; Giardiello, 2016) e sviluppando un nuovo senso di identità e radicamento locale (McMillane Chavis, 1986; Mannarini, 2016), una nuova coscienza di luogo (Magnaghi, 2007).

La ricerca Euricse (2024) ha identificato 243 imprese attive in Italia alla fine del 2023. Queste realtà, cresciute esponenzialmente negli ultimi cinque anni, si distribuiscono su tutto il territorio nazionale, con una particolare concentrazione tra Toscana e Abruzzo, ma si concentrano principalmente nelle cosiddette aree interne. Queste aree, definite dalla Strategia Nazionale Aree Interne introdotta nel 2012, includono i comuni più periferici in termini di accesso ai servizi essenziali, come salute, istruzione e mobilità (Barca *et al.*, 2014). Grazie alla loro

azione, le cooperative di comunità stanno rispondendo a una pluralità di obiettivi particolarmente critici nelle aree interne e nelle periferie urbane (fornitura di beni e servizi, offerta di nuove opportunità lavorative, contrasto allo spopolamento) attraverso la valorizzazione delle risorse locali (come la riqualificazione di beni immobili inutilizzati) e la creazione di nuove opportunità economiche.

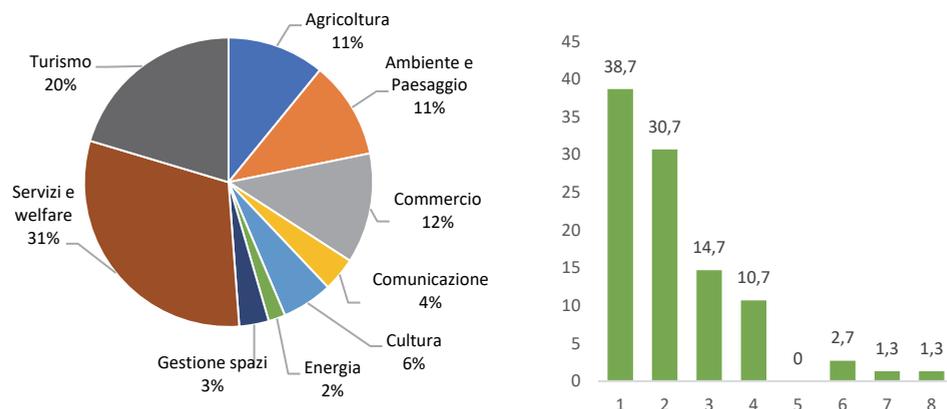
Figura 1. – **Numero e distribuzione geografica delle imprese di comunità in Italia (2024)**



Fonte: Euricse, 2024.

Un altro elemento che spesso caratterizza le cooperative di comunità è quello di ampliare e diversificare nel corso del tempo le proprie attività sia per ampliare la partecipazione dei cittadini sia, soprattutto, per produrre maggiori benefici sociali ed economici per la comunità. Ad oggi, essendo molte di queste imprese di nuova costituzione, la maggioranza si concentra ufficialmente su un unico settore di attività (Fig. 2). Tra questi, il settore che risulta essere uno dei principali driver di sviluppo di queste imprese è il turismo. Da qui si evince il perché è di particolare interesse investigare il ruolo che il turismo svolge per questa forma di impresa e come esso si leghi alle altre attività di sviluppo economico e sociale intraprese dalle cooperative analizzate.

Figura 2. – **Attività prevalenti e multi-settorialità delle imprese di comunità in Italia (2024)**



Fonte: Euricse, 2024.

3.1. Cooperative di comunità e turismo in Italia

In base ai dati dello studio realizzato da Euricse (2024), delle oltre 240 imprese di comunità mappate in Italia, una ogni quattro (28%) si occupa di turismo come attività primaria, sia esso attività primaria o settore secondario per lo sviluppo dell'impresa. Inoltre, il turismo è incluso nelle attività nel 70% dei casi in cui l'impresa riesce effettivamente ad adottare un approccio multisettoriale. Guardando nel dettaglio i dati, le attività con cui quella turistica si relaziona principalmente sono quelle culturali (24%), di socialità e welfare (24%) e, infine, con quelle che rientrano nell'ambito agricolo (23%). Nello specifico, analizzando i risultati delle interviste sul campo realizzate nell'ambito dello studio (su 75 imprese di comunità), emerge come il turismo sia il settore più frequente in un caso su due quando le attività sono in un settore (14 su 29) o in due (11 su 23).

Questo avviene soprattutto perché queste attività economiche, quando si tratta di aree periferiche urbane o di paesi nelle aree interne e montane, sono quelle che hanno più difficoltà ad avere economie di scala e supporto nel loro sviluppo. In questo senso, la cooperativa di comunità supporta la possibilità di integrare micro-economie locali e far sì che il turismo, indicato come principale attività economica, da un lato, possa innescarsi nel processo di sviluppo locale delle aree in esame e, dall'altro, in quanto principale o unica attività economica o di mercato capace di generare utili da reinvestire nella comunità, possa garan-

tire alla stessa altri beni e servizi non di mercato o che, a causa delle caratteristiche socio-economiche di queste aree, non hanno un mercato.

Il modello organizzativo della cooperativa di comunità è, quindi, particolarmente adatto per la gestione di un turismo di comunità capace di mettere in rete e valorizzare le risorse locali in modo sostenibile e di includere tutti gli abitanti (anche quelli non coinvolti direttamente nell'attività turistica) nel processo decisionale delle attività, individuando collettivamente quale tipo di turismo (e di conseguente impatto) si vuole nel proprio territorio e come redistribuire le risorse da esso generato nell'interesse generale di tutta la comunità.

Nella Tabella 1 sono riportati alcuni esempi esplicativi di come le cooperative di comunità riescano a utilizzare il turismo come un'opportunità per portare avanti più servizi, intersecando principalmente tre aree di azione: la cultura; il welfare; l'agricoltura. La relazione stessa tra turismo e altre attività economiche e sociali su cui le cooperative di comunità decidono di agire non dipende solo dallo scopo iniziale delle imprese, ma è fortemente connessa alle caratteristiche del territorio in cui intervengono. In alcuni casi il turismo è stato lo strumento attraverso cui i processi di sviluppo locale sono stati avviati e, grazie agli introiti generati, è stato possibile portare avanti anche altri progetti. In altri, il turismo è di supporto allo sviluppo delle attività prevalenti, siano esse la gestione di spazi e ristorazione, attività culturali o anche recupero di terreni incolti per scopi produttivi e sociali. Infine, una terza categoria di relazione individuata è quella della messa in rete delle risorse e competenze locali che, sia che fosse lo scopo primario o meno, creano quella che può essere definita una destinazione turistica. Quello che però accomuna tutte queste esperienze e in generale l'approccio al turismo delle cooperative di comunità è il considerare il turismo non il *fine* dell'impresa e della comunità che essa rappresenta, ma il *mezzo* per raggiungere degli obiettivi *per* e *con* la comunità locale. In questo modo si riescono a generare degli utili sul piano economico anche attraverso attività che non sarebbero altrimenti in grado di sostenersi, soprattutto in contesti di marginalità e aree fragili, come il mantenere una bottega di paese aperta che diventa anche emporio per la vendita dei prodotti tipici, un servizio di mobilità per garantire ai bambini e agli anziani di raggiungere la scuola del paese vicino e gli ambulatori e ospedali per visite mediche che può offrire anche un servizio di accompagnamento turistico. Il turismo diventa così un sistema che non schiaccia la comunità in modo estrattivo, ma genera invece benefici per gli abitanti. Un beneficio che non è solo economico, ma anche, e soprattutto, sociale e culturale, in quanto il turismo favorisce l'incontro con l'altro, l'apertura dei luoghi all'accoglienza e genera socialità, oltre alla necessità di mettere in rete risorse, persone e spazi.

Tabella 1. – Le cooperative di comunità e il turismo, settori di interazione e tipi di relazione tra le attività realizzate sul territorio

<p>Innesco della relazione</p> <p>Settore in relazione al turismo</p>	<p>Attività prevalente turismo che genera altre attività socio-economiche e culturali</p>	<p>Altre attività primarie che innescano processi di turismo di comunità</p>	<p>Messa in rete delle risorse del territorio e creazione di una destinazione turistica di comunità</p>
<p>Cultura</p>	<p>I RAIS (Dossena, Lombardia)</p> <p>Con l'obiettivo di creare lavoro e rimanere a vivere in paese un gruppo di giovani capisce che il turismo non è abbastanza e si occupa di servizi sociali come gestione del verde, mensa anziani comunali, accompagnamento bambini sui pullman, gestione della trattoria alpina e del Pub-pizzeria Mirasole, Produzione di un gin locale e dello zafferano locale e stagionatura formaggio in miniera.</p>	<p>Teatro Povero di Monticchiello (Monticchiello, Toscana)</p> <p>In un paese senza un teatro, gli abitanti si aggregano attorno a un'idea di teatro in piazza, generano uno spettacolo annuale per i visitatori e servizi per la comunità. Il processo di preparazione del teatro di comunità dura tutto l'anno, arricchisce la comunità e si presenta poi come evento aperto al pubblico esterno. Da lì, la cooperativa gestisce tutto il borgo.</p>	<p>Identità e Bellezza (Sciaccia, Sicilia)</p> <p>Il progetto della cooperativa nasce intorno al Museo dei 5 Sensi dove artigiani, commercianti, ristoratori, guide e cittadini che hanno organizzato un insieme di esperienze e di ospitalità dedicate al visitatore con l'obiettivo di mettere in rete le eccellenze ed esperienze del territorio per accogliere il turista come fosse un cittadino temporaneo in un ambiente curato nei dettagli e intriso di narrazione.</p>
<p>Welfare/ sociale</p>	<p>ViviCalascio (Calascio, Abruzzo)</p> <p>Rocca Calascio, con i suoi rilevanti flussi turistici e quale primo monumento per visite d'Abruzzo, non necessitava di attirare il turismo quanto di organizzarlo in maniera sistematica e far sì che generasse occupazione e servizi in loco. La cooperativa gestisce quindi il servizio navetta, l'apertura della Rocca, le visite e il negozio di souvenir connessi, ma si occupa anche dei servizi di assistenza agli abitanti e in particolare agli anziani attraverso il monitoraggio digitale del loro stato di salute.</p>	<p>Cooperativa Sociale Cadore ses (Pieve di Cadore, Veneto)</p> <p>Nata nel 2008, l'impresa concentra la sua attività nell'offerta di servizi di welfare adottando un approccio multifunzionale. Per rendere questo obiettivo sostenibile economicamente, la cooperativa punta su una dimensione d'intervento ampia, in termini (i) di territorio: l'intera Valle del Cadore; (ii) di diversificazione delle attività: servizi, turismo, agricoltura; e (iii) di coinvolgimento attivo della comunità: enti pubblici, privati profit e non-profit, singoli abitanti.</p>	<p>Sviluppo e Futuro Levigiani (Stazzema, Toscana)</p> <p>La Sviluppo e Futuro si occupa della gestione diretta delle attrazioni turistico-culturali-naturalistiche del paese di Levigiani e del territorio del Monte Corchia. L'attività turistica rappresenta una colonna portante per l'economia aziendale e si interseca con ogni altro ramo di attività (la bottega di servizi essenziali, i trasporti pubblici, la cura del verde, il circolo-ristorante e il vino Ipoeco), garantendo sinergie e sviluppo sia di nuove economie che sostenendo i servizi di base per l'abitabilità del paese. Grazie alla messa in rete delle risorse, si riesce a sovrapporre ad attività non-economicamente sostenibili come sarebbe la bottega e il trasporto pubblico.</p>
<p>Agricoltura</p>	<p>Tavola Rotonda (Campo di Giove, Abruzzo)</p> <p>In una delle aree più turistiche dell'Abruzzo, la cooperativa offre servizi di turismo sostenibile e outdoor che mirano ad avere un impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità, reinvestendo del turismo in attività agricole e di supporto agli abitanti. Dall'Officina dei bambini al recupero dei terreni incolti, dalla gestione del Maja Park al servizio di cura e manutenzione del verde pubblico. Fino alla gestione di un campeggio naturalistico e quella di un'oasi di interesse comunitario. Attraverso il recupero di terreni in abbandono ha reintrodotta l'attività agricola produttiva, soprattutto di legumi e mais, attivato il primo Mulino di comunità. Contribuisce alla custodia dei semi antichi e del paesaggio rurale.</p>	<p>Briganti di Cerreto (Cerreto Alpi di Ventasso, Emilia-Romagna)</p> <p>Dalla volontà di un gruppo di giovani di rimanere a vivere nel proprio paese e unire lavoro e cura del territorio, nasce la cooperativa di comunità nel 2005. Partendo dalla gestione dei castagneti del territorio, la cooperativa ha poi recuperato un metabo, iniziato ad essiccare le castagne per la produzione di farina con metodi tradizionali oltre a sviluppare il turismo di comunità. Ad oggi la Cooperativa si occupa anche di turismo Scolastico, commercializzazione di prodotti dei settori d'interesse, corsi didattici inerenti al territorio per le sue connatazioni agricole, forestali, naturalistiche, ambientali, storico culturali, servizi ambientali per il controllo e il monitoraggio del territorio, coordinamento e gestione di forme ricettive per uso turistico, gestione di servizi sociali e supporto sanitario inerenti il territorio.</p>	<p>Apiario di Comunità – c/o Artemisia Soc Coop di Comunità (Castel di Giudice, Molise)</p> <p>L'apiario di comunità è costituito da circa 30 soci apicoltori, che si trovano nel territorio dell'alto Molise e dell'Abruzzo che hanno partecipato ad un corso iniziale per l'attività imprenditoriale apistica o anche solo amatoriale. Grazie alla presenza dell'azienda agricola Melise, che ha circa 50 ettari di terreno coltivati a meleto, inizialmente la maggior parte delle arnie acquistate sono state posizionate all'interno dei terreni dell'azienda con l'obiettivo di impollinare i meleti e di trovare una sistemazione alle arnie acquistate. La Cooperativa di Comunità Artemisia che si occupa principalmente dei servizi primari per la popolazione come la gestione dell'alimentari, accoglienza a richiedenti asilo, servizi per la gestione del territorio e dell'albergo diffuso, è strettamente connessa all'Apiario di comunità, realizzando un sistema paese al di là delle forme giuridiche assunte.</p>

Fonte: elaborazione degli autori.

Possiamo quindi notare come lo sviluppo del turismo di comunità rappresenta per le popolazioni che scelgono di investire su questa attività la chiave di volta per la loro rinascita socioeconomica.

4. Due esperienze di turismo guidato da cooperative di comunità

Accanto alle esperienze citate nella Tabella 1, per capire meglio le scelte alla base di questa strategia e le soluzioni identificate, di seguito sono presentati due esperienze di imprese di comunità profondamente legate al turismo di comunità ma che presentano due percorsi molto differenti in base ai bisogni del territorio: la cooperativa di comunità Compagnia Popolare del Teatro Povero di Monticchiello e la cooperativa di comunità ViviCalascio. Il primo caso è stato scelto per evidenziare la capacità degli abitanti di un piccolo borgo rurale di sfruttare il turismo per valorizzare la cultura locale e gestire tutto il borgo e la vita al suo interno in un'ottica di sostenibilità sociale, economica e ambientale. Il secondo, invece, rappresenta un caso in cui gli abitanti del borgo hanno deciso di trasformare il turismo da potenziale danno per tutti loro in un'opportunità per la creazione di servizi alla persona e nuove possibilità per i giovani per restare; il tutto attraverso la costruzione di una forte cooperazione con l'ente pubblico per il benessere collettivo.

4.1. La cooperativa di comunità Compagnia Popolare del Teatro Povero di Monticchiello

Il Teatro Povero di Monticchiello intreccia cultura, comunità e turismo in una piccola realtà di 200 abitanti nel comune di Pienza, nella Val d'Orcia (in provincia di Siena). Fondato negli anni Sessanta, il Teatro Povero nacque come risposta collettiva alla crisi della mezzadria e il conseguente spopolamento e abbandono dell'area rurale. In assenza di un teatro fisico, gli abitanti decisero di trasformare le piazze in luoghi di spettacolo, come modo per resistere alla crisi e con l'obiettivo di preservare la cultura e la storia del luogo, creando rappresentazioni che dessero voce alle problematiche che affliggono la comunità (Berti, 2017). Questa iniziativa, il cui primo spettacolo è stato realizzato nel 1967 e che ha preso forma nell'autodramma annuale costruito da tutta la comunità, è oggi riconosciuta a livello internazionale come esempio straordinario di partecipazione e coesione sociale. Le assemblee pubbliche diventano fucine di idee e riflessioni, e il processo creativo include e coinvolge ciascun membro del paese, dai più giovani agli anziani. Questo modello di autogestione e partecipazio-

ne ha contribuito non solo a preservare la cultura locale ma anche a stimolare un'economia basata sul turismo di comunità, dove cultura e sviluppo vanno di pari passo. Negli anni, attorno al Teatro Povero, si sono sviluppati una serie di servizi tanto che nel 1980 viene costituita La Compagnia Popolare del Teatro Povero come cooperativa di produzione e lavoro.

La cooperativa non si occupa solo delle attività teatrali, ma gestisce anche un emporio, un centro per servizi di pubblica utilità e di supporto e assistenza socio-sanitaria di base, il centro d'informazione turistica, un'edicola-libreria, una foresteria e due ristoranti (la Taverna di Bronzone in estate e quella di Bronzino in inverno), che offrono ai viaggiatori la possibilità di gustare piatti della tradizione toscana preparati dagli abitanti. La cooperativa gestisce anche il museo Tepotratos, che documenta e celebra il legame tra teatro e tradizione locale, e offre percorsi di trekking e laboratori teatrali in collaborazione con le scuole della zona. L'ultimo progetto, la ciclo-officina a Bagni Vignoni, completa l'offerta turistica con il noleggio di biciclette per esplorare le bellezze naturali della Val d'Orcia (Eurisce, 2020).

Il Teatro Povero è dunque motore e cuore pulsante dell'economia del paese, e il turismo, lungi dall'essere un fenomeno invasivo, viene integrato in modo rispettoso e partecipativo. Nell'ultima edizione del 2024 ha visto coinvolti oltre quattromila spettatori e sul palco si sono alternati cinquantasei attori, quindici persone che hanno fatto parte dello staff tecnico, altri venti residenti addetti a servizi vari, per quasi un totale di cento persone in azione. I visitatori non sono semplici spettatori ma vengono accolti come parte della comunità, coinvolti in esperienze che li avvicinano alla vita del luogo. Gli spettacoli teatrali diventano una porta d'accesso a un'esperienza immersiva nella cultura locale. La governance della cooperativa è un altro aspetto che contribuisce al successo di Monticchiello. Tutti i circa 200 abitanti del borgo sono soci della cooperativa e partecipano a vario titolo alle attività. Alcuni lavorano nel Granaio o nella Taverna, mentre altri si occupano della scenografia e dell'allestimento degli spettacoli con un coinvolgimento diretto che garantisce un elevato livello di empowerment della comunità. L'impatto positivo del Teatro Povero si riflette non solo nell'economia locale, ma anche nel tessuto sociale del paese. Il turismo di comunità, sostenuto dalla cooperativa, permette ai visitatori di vivere esperienze autentiche, contribuendo a preservare il patrimonio culturale e a generare risorse che vengono reinvestite nel territorio. Anche la cooperazione con altre realtà, come il progetto SPRAR per l'accoglienza di rifugiati, ha dimostrato la capacità della comunità di accogliere e integrare nuove esperienze, arricchendo ulteriormente il tessuto sociale.

La storia del Teatro Povero di Monticchiello è quindi una narrazione collettiva di resilienza, innovazione e condivisione. È un esempio emblematico di come le attività culturali possano essere il pilastro di un turismo di comunità, in

cui il territorio non viene sfruttato ma valorizzato. Il Teatro Povero non è solo uno spettacolo: è la vita di un paese, la sua anima che si riflette in ogni angolo, pronta ad accogliere e condividere il suo racconto con il mondo. Monticchiello dimostra che il turismo può essere una risorsa generativa e non estrattiva, se costruito attorno ai bisogni e ai valori della comunità ospitante.

4.2. La cooperativa di comunità ViViCalascio

La cooperativa di Comunità ViViCalascio viene fondata nel 2020 nel borgo di Calascio (Abruzzo) con la consapevolezza della necessità di gestire il crescente flusso di turismo e che, se non è la stessa comunità abitante ad agire, il turismo rischia di diventare un danno all'abitabilità del paese e non portare nulla allo sviluppo locale. Situato a 1.200 metri d'altitudine, Calascio è un centro abitato da meno di 100 residenti, conosciuto in tutto il mondo grazie alla Rocca, protagonista di film iconici negli anni Ottanta come "Ladyhawke" e monumento più rappresentativo della regione Abruzzo. Per questo, il problema identificato dai costituenti della Cooperativa non era tanto attrarre turisti quanto gestire i flussi in modo tale da creare sviluppo economico e nuove opportunità per i giovani e dargli un'opportunità per restare. Con la creazione di ViViCalascio, un gruppo di abitanti ha deciso di riprendere il controllo di servizi chiave per il turismo. La cooperativa ha assunto la gestione del servizio navetta che collega il paese alla Rocca, un'attività precedentemente affidata a un'azienda esterna, e cura direttamente l'apertura e la fruizione della Rocca stessa. Inoltre, ha in gestione lo shop di souvenir della Rocca. Queste attività non solo generano ricavi, ma permettono di reinvestire nel territorio. Infatti, il Comune riceve il 10% degli incassi legati alla Rocca, somma che viene utilizzata per finanziare iniziative a sostegno degli abitanti, in particolare per la copertura delle spese sanitarie degli anziani.

L'organizzazione della Cooperativa non si limita alla gestione turistica. Altresì promuove un turismo attivo e sostenibile con servizi di noleggio e-bike, visite guidate che esplorano sia il borgo che l'ambiente montano circostante e, a partire da quest'anno, anche attività legate alle tradizioni locali, come il Festival della Pastorizia, un evento che celebra la cultura pastorale e promuove sia la consapevolezza dell'importanza del patrimonio culturale abruzzese anche in chiave innovativa sia lo sviluppo dei prodotti legati alla pastorizia, includendo lana e tessuti.

La relazione tra la Cooperativa e il Comune di Calascio è un esempio di come la cooperazione pubblico-privata possa risultare efficace per il benessere collettivo. Poiché l'attività turistica si concentra massivamente nei mesi estivi, per garantire continuità occupazionale, il Comune assegna alla Cooperativa compiti come la manutenzione del verde pubblico e la cura di infrastrutture locali.

Una delle attività che la cooperativa di comunità ViviCalascio ha realizzato riguarda il supporto alla popolazione anziana, che rappresenta la maggioranza degli abitanti del paese. Attraverso un progetto cofinanziato da Assimoco e sostenuto da Confcooperative Abruzzo e in collaborazione con la cooperativa sanitaria OSA, che si occupa di tutti gli aspetti di digitalizzazione, sono stati introdotti dei braccialetti come dispositivi digitali per il monitoraggio della salute quotidiana degli anziani, contribuendo a una sanità più accessibile e di prossimità, anche in un contesto montano remoto. Gli operatori della cooperativa di comunità forniscono assistenza personalizzata e favoriscono l'alfabetizzazione digitale in loco, promuovendo l'inclusione di una fascia di popolazione spesso emarginata dalla tecnologia. In questo modo, gli anziani del paese ricevono un'assistenza di prossimità e ricevono la miglior assistenza di prevenzione disponibile attraverso il monitoraggio costante e possono rimanere a vivere nel loro paese.

In sintesi, la cooperativa non solo gestisce i flussi turistici, garantendo un'esperienza di visita rispettosa dell'ambiente e della cultura locale, ma rafforza la coesione sociale attraverso iniziative di welfare per la popolazione fragile. La Cooperativa ViviCalascio continua a sperimentare progetti, idee e attività che continuino a dare vita a un turismo che non solo preserva, ma arricchisce il tessuto sociale e culturale di Calascio.

5. Conclusioni

In questo capitolo, l'obiettivo è stato dimostrare come il turismo di comunità rimanga un segmento rilevante rispetto agli approcci turistici alternativi. Questi modi alternativi di fare turismo guidati dalle comunità resistono e si oppongono ai movimenti turistici di massa alimentati da modelli capitalistici basati sulla misurazione quantitativa dei risultati (quanti arrivi turistici, quanti pernotti, quanto è stato consumato, etc.), creando invece opportunità per le comunità ospitanti e il loro sviluppo socio-ecologico (Pollock, 2015). La creazione di attività guidate dalle comunità è fortemente influenzata dall'esistenza di forme organizzative come quella dell'impresa sociale che, date le sue specificità, guida le azioni e coordina gli sforzi delle comunità locali per combinare lo sviluppo turistico con il benessere delle stesse, in armonia con gli aspetti sociali e ambientali. Il ruolo di queste imprese è talvolta cruciale nel successo delle iniziative locali non solo per gli obiettivi che perseguono, ma anche grazie alla loro capacità di attivare pratiche collaborative, creare reti e costruire coesione all'interno delle comunità rurali.

Nel mettere in evidenza cosa sono le Imprese Sociali Turistiche e la loro ri-

levanza nello sviluppo locale, il dibattito rimane però ancora aperto su alcune sfide cruciali ad esse legate come la necessità di garantire una governance locale, affinché le iniziative guidate dalla comunità rimangano davvero “nella” comunità, di riconoscere la funzione sociale di queste imprese e migliorarne l’accesso ai finanziamenti e, infine, di superare le disuguaglianze di genere che permangono spesso in certi territori. Future ricerche approfondiranno questi temi, esplorando i processi comunitari per affrontare tali ostacoli e valorizzando il ruolo multisettoriale delle IST nel turismo di comunità.

A partire da queste riflessioni, l’attenzione si è poi concentrata su un tipo particolare di IST, le cooperative di comunità, cercando di mettere in evidenza il loro ruolo nel contribuire a rilanciare lo sviluppo locale delle proprie comunità attraverso il turismo e il rapporto che questo settore costruisce con altri ambiti di intervento per garantire il benessere della popolazione locale. Le esperienze illustrate nel presente capitolo mostrano come attraverso un approccio multifunzionale sia possibile combinare in un’interazione positiva la valorizzazione delle risorse locali con l’accesso alle risorse extra-locali, contribuendo a «creare nuove reti di relazioni sociali ed economiche funzionali ad alimentare e rafforzare meccanismi cooperativi favorevoli allo sviluppo locale» (Sforzi e Borzaga, 2019, p. 20), per realizzare nuove attività e opportunità economiche e non finalizzate alla rigenerazione del tessuto socio-economico delle rispettive comunità. In entrambi i casi, infatti, il turismo diventa il driver di sviluppo di questi territori sia per promuovere un modello più sostenibile e inclusivo sia per attrarre risorse da reinvestire in nuove opportunità per la comunità, siano esse la creazione di nuovi posti di lavoro o la fornitura di servizi socio-sanitari, la manutenzione e tutela ambientale e territoriale, il recupero e la valorizzazione di terreni e immobili per realizzare attività legate al turismo (in entrambi i casi) o ad altri beni e servizi per la comunità (l’emporio di beni alimentari e primari, Teatro Povero), la costruzione di nuove infrastrutture o la conservazione e rivitalizzazione del patrimonio culturale immateriale (le tradizioni) e materiale (i diversi immobili) di un borgo per la creazione di contenuti artistici (Teatro Povero) o l’attivazione di nuovi servizi di assistenza rivolti a particolari categorie fragili (ViviCalascio).

Così la gestione comunitaria di un teatro in piazza (Teatro Povero) o di una rocca (ViviCalascio) fatta nell’interesse generale di tutti i membri della comunità trasforma questi luoghi in beni comuni fondamentali per la vita e lo sviluppo sociale, economico e ambientale delle rispettive comunità locali (Sacconi e Ottone, 2015) e diventano i luoghi fisici e simbolici di interazione sociale e confronto capace di generare nuovi processi partecipativi, un nuovo senso di autogoverno locale per la cura dei loro luoghi di vita. In sintesi, questo tipo di imprese contribuisce a ricostruire la comunità stessa, non più riservata solo agli autoctoni, ma alle persone che in questi luoghi stanno e per le quali il turismo diventa un’opportunità per la gestione collettiva del territorio e dei suoi beni e per

dare vita a un nuovo processo di sviluppo partecipato che coinvolge tutta la popolazione locale.

Un turismo di comunità gestito davvero *dalla* comunità e *per* la comunità, da un lato, consente di aumentare il livello di coinvolgimento della comunità nel prendersi cura e nel gestire il proprio territorio, evitando che le risorse locali siano sovrasfruttate o svendute. Dall'altro, può rappresentare l'elemento di aggregazione di interessi e risorse locali e sovra-locali per ridisegnare i rapporti tra la popolazione locale e le istituzioni pubbliche attraverso i principi di cooperazione, co-programmazione e co-progettazione delle policy da realizzare a livello locale.

Riferimenti bibliografici

- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404-417.
- Aquino, R.S., Lück, M., & Schänzel, H.A. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 23-32.
- Bagnasco, A. (2006). Imprenditorialità e capitale sociale: il tema dello sviluppo locale. *Stato e Mercato*, 78(3), 403-425. Doi: 10.1425/23231.
- Bandini, F., Medei, R. e Travaglini, C. (2015). Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità. *Impresa Sociale*, 5, 19-35. Doi: 10.7425/IS.2015.5.03.
- Barca, F., Casavola, P. e Lucatelli, S. (a cura di) (2014). Strategia nazionale per le aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance. *Materiali Uval*, 31.
- Bellato, L., Frantzeskaki, N., & Nygaard, C.A. (2022). Regenerative tourism: A conceptual framework leveraging theory and practice. *Tourism Geographies*, 1-21.
- Berger-Schmitt, R. (2000). Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement. *EuReporting Working Paper n. 14*, Centre for Survey Research and Methodology (ZUMA), Mannheim.
- Berti, F. (2017). Da un Teatro povero ad una “comunità ricca”. Forme di “resistenza” in un borgo del sud della Toscana. *Culture della sostenibilità*, 19, 64-75.
- Borzaga, C. (2009). Impresa sociale, in Bruni, L. e Zamagni, S. (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*. Roma: Città Nuova, 516-526.
- Borzaga, C. e Defourny, J. (Eds.) (2009). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Byrd, E.T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6-13.
- Euricse (2016). *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*. Trento: Euricse.

- Euricse (2020). Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione. *Euricse Research Paper* n. 18 Autori: Burini, C. e Sforzi, J., Trento: Euricse.
- Euricse (2024). Le imprese di comunità in Italia. Trattati distintivi e traiettorie di sviluppo. *Euricse Research Reports*, n. 36. Autori: Sforzi, J., Spalazzi, A., De Benedictis, C. e Scarafoni, S. Trento: Euricse.
- Giardiello, M. (2016). Riconsiderare la coesione sociale e l'integrazione civica nella prospettiva della generatività sociale. *Scienze e Ricerche*, 37, 22-34.
- Guia, J. (2021). Conceptualizing justice tourism and the promise of posthumanism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(2-3), 503-520.
- Hassink, R., Isaksen, A., & Trippel, M. (2019). Towards a comprehensive understanding of new regional industrial path development. *Regional Studies*, 53(11), 1636-1645.
- Higgins-Desbiolles, F. (2006). More than an "industry": The forgotten power of tourism as a social force. *Tourism Management*, 27(6), 1192-1208.
- Higgins-Desbiolles, F. (2019). Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more? *Tourism Management Perspectives*, 25, 157-160.
- Lazic, S., & Della Lucia, M. (2024). A holistic and pluralistic perspective for justice through tourism: A regenerative approach. *Tourism Geographies*, 1-18.
- Lazic, S., & Gasparini, M.L. (2023). *Community-Based Tourism Initiatives as a Tool for Empowering Indigenous Communities: Evidence from the Yucatan Peninsula*. Mexico. Tourism Cases.
- Magnaghi, A. (2007). Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali. *Etica ed Economia*, 2, 51-70.
- Mahato, S.S., Phi, G.T., & Prats, L. (2021). Design thinking for social innovation: Secrets to success for tourism social entrepreneurs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 396-406.
- Mannarini, T. (2016). *Senso di comunità. Come e perché i legami contano*. Milano: McGraw-Hill Education.
- McMillan, D.W. & Chavis, D.M. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.
- Mise (2016). *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*. Studio di fattibilità, Report finale. Ministero dello sviluppo economico: Roma.
- Mori, P.A. (2018). Cos'è l'impresa di comunità, in Mori, P.A. e Sforzi, J. (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, 15-42.
- Mori, P.A. e Sforzi, J. (a cura di) (2018). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino.
- Mottiar, Z., Boluk, K., & Kline, C. (2018). The roles of social entrepreneurs in rural destination development. *Annals of Tourism Research*, 68, 77-88.
- Peredo, A.M., Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31, 309-328.
- Pollock, A. (2015). Social entrepreneurship in tourism – The conscious travel approach. *TIPSE*.
- Rozemeijer, N. (a cura di) (2001). *Community-Based Tourism in Botswana. SNV/IUCN CBNRM Support Programme*.

- Ruiz-Ballesteros, E., & González-Portillo, A. (2024). Limiting rural tourism: Local agency and community-based tourism in Andalusia (Spain). *Tourism Management*, 104, 104938.
- Sacchetti, S. & Campbell, C. (2017). Biosphere Reserves: An “Enabling Space” for Communities. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 6(1), 10-32.
- Sacconi, L. e Ottone, S. (a cura di) (2015). *Beni comuni e cooperazione: una prospettiva etica, economica e giuridica*. Bologna: Il Mulino.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Sennett, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*. New Haven-London: Yale University Press.
- Sforzi, J. (2018a), Quando la cooperazione riscopre la comunità, in Borzaga, C. (a cura di), *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*. Donzelli: Roma, 115-128.
- Sforzi, J. (2018b). Le forme di governance delle imprese di comunità, in Mori, P.A., Sforzi, J. (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, 43-52.
- Sforzi, J. e Borzaga, C. (2019). Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?, *Impresa Sociale*, 13.
- Sheldon, P.J., & Daniele, R. (a cura di) (Eds.) (2017). *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice*. New York: Springer.
- Sloan, P., Legrand, W., & Simons-Kaufmann, C. (2014). A survey of social entrepreneurial community-based hospitality and tourism initiatives in developing economies: A new business approach for industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(1), 51-61.
- Somerville, P. & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: a theoretical exploration. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 23, 5/6, 317-330.
- Spalazzi, A., & Mariotti, A. (2024). Regenerative tourism as a post-disaster response: Lessons from Cammino nelle Terre Mutate. *Tourism Geographies*, 1-20.
- Strydom, A.J., Mangope, D., & Henama, U.S. (2019). Making community-based tourism sustainable: Evidence from the free state province, South Africa. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 24(1), 7-18.
- Tortia, E. (2008). *Governance*, in Demozzi, M. e Zandonai, F. (a cura di), *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*. Edizioni 31: Trento, 177-197.
- Wilkinson, P.F. & Quarter, J. (1996). *Building a Community-Controlled Economy: The Evangeline Co-operative Experience*. Toronto: University of Toronto Press.

Il contributo dell'economia sociale nel settore turistico. Potenzialità, trend e prospettive

Giulia Galera e Giulia Tallarini

1. Introduzione

Sebbene abbia contribuito a generare ricchezza, l'industria turistica si è sovente sviluppata senza tener conto degli interessi della popolazione locale, in particolare dei gruppi più vulnerabili, e ha spesso avuto un impatto negativo a livello ambientale.

La desertificazione dei centri storici delle città maggiormente turistiche, l'abbandono di periferie di pregio da un punto di vista naturalistico e culturale a vantaggio di località considerate più attrattive dal turismo di massa, la distruzione di habitat naturali e il danneggiamento di siti storici a causa dell'aumento del traffico automobilistico sono solo le conseguenze più note, generate da un'industria turistica sviluppatasi in maniera incontrollata anche in numerose località turistiche del nostro Paese. A ciò si aggiunge – nei territori contraddistinti da significativi flussi turistici – il caro affitti che ha reso la ricerca di alloggi in locazione per periodi medio-lunghi sempre più drammatica e ha portato alla chiusura di negozi al dettaglio e botteghe artigiane.

Diventa dunque quanto mai urgente riflettere su come trasformare l'ecosistema industriale turistico e sviluppare modelli di sviluppo capaci conciliare sfide diverse, come la tutela degli interessi della popolazione locale e quella dei turisti, così come lo sviluppo economico e la salvaguardia dell'ambiente.

Di qui il potenziale ancora inespresso dell'insieme delle organizzazioni, produttive e non, che si collocano tra il settore pubblico (di cui condividono gli obiettivi) e quello privato a scopo di lucro, che si sono diffuse e cresciute negli ultimi decenni in tutti i Paesi europei – inclusi quelli che ne erano originariamente poco dotati – sia numericamente, sia in termini di rilevanza economica e sociale. Organizzazioni che operano in una pluralità di ecosistemi industriali che spaziano dall'agricoltura, la vendita al dettaglio fino alla sanità, le energie

rinnovabili e il turismo, contribuendo a rendere i settori in cui operano più inclusivi e maggiormente attenti ai bisogni del territorio.

I concetti utilizzati per definire le caratteristiche e tracciare i confini di questo insieme di organizzazioni cambiano a seconda dei contesti giuridici e delle culture prevalenti. *Nonprofit*, *Terzo settore*, *Economia sociale*, *Economia sociale e solidale* sono i termini che ricorrono con maggior frequenza e sono usati spesso erroneamente come sinonimi, sebbene si riferiscano ad organizzazioni con caratteristiche diverse¹.

In questo contributo ci riferiremo al concetto di economia sociale, facendo riferimento alla letteratura scientifica e alle iniziative di policy a livello europeo che hanno recentemente dato rinnovata visibilità a questo approccio, tra cui *in primis* il Piano d'azione per l'economia sociale licenziato nel novembre del 2021 dalla Commissione Europea (Commissione europea, 2021c). Il Piano declina i principi del Pilastro europeo dei diritti sociali in azioni con risultati concreti per i cittadini e le cittadine dell'Unione e prevede una serie di interventi da attuare nel periodo 2021-2030, al fine di contribuire a costruire un'Europa sociale. L'intento è a questo proposito quello di aderire al quadro concettuale fatto proprio dalla Commissione europea, come sollecitato nondimeno dalla raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea (adottata nel novembre 2023), che chiede agli Stati membri di riconoscere e sostenere l'economia sociale nel tessuto sociale di ciascun Paese (Consiglio dell'Unione europea, 2023). E ciò in linea con la recente risoluzione dell'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO) sul lavoro dignitoso e l'economia sociale e solidale (ILO, 2022), nonché con la risoluzione delle Nazioni Unite sull'economia sociale e solidale e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Nazioni Unite, 2023), entrambi firmati dalla maggior parte degli Stati membri dell'Unione.

Prendendo le mosse da una disanima delle caratteristiche dell'ecosistema industriale turistico e dei concetti utilizzati in letteratura per definire le organizzazioni che non sono né pubbliche né a scopo di lucro, questo capitolo si sofferma sul contributo e sulle potenzialità ad oggi ancora inesprese delle organizzazioni dell'economia sociale che operano in ambito turistico, soffermandosi sui loro elementi fondanti e sul perché (e a quali condizioni) esse possano contribuire a modellare un sistema di sviluppo turistico che sia al contempo attento ai bisogni di tutti, incluse le persone maggiormente ai margini della vita pubblica, e rispettoso dell'ambiente che ci ospita.

¹ Per una disanima dei concetti utilizzati si veda l'articolo di Galera e Chiomento (2022).

2. Breve panoramica dell'ecosistema industriale turistico a livello europeo

Secondo il Rapporto annuale sul mercato unico del 2021 (Commissione europea, 2021a), l'ecosistema turistico europeo è estremamente eterogeneo e complesso. Esso comprende una vasta gamma di sottosettori che spaziano dalle attività ricettive e di ristorazione alle arti creative e culturali, dai trasporti ai servizi di supporto alle imprese. Questa struttura articolata riflette la natura interconnessa del settore, che coinvolge attori pubblici e privati di diverse dimensioni e con varie specializzazioni.

L'ecosistema turistico è un pilastro dell'economia europea, contribuendo al 7% del valore aggiunto dell'Unione europea e coinvolgendo 20 milioni di lavoratori e 3,2 milioni di imprese, con una significativa concentrazione di micro e piccole-medie imprese, le quali occupano circa l'83% della forza lavoro del settore. Inoltre, rappresenta uno strumento di contrasto alla disoccupazione, specialmente per le persone giovani (Commissione europea, 2007; WTTC, 2019).

L'Europa, con la sua straordinaria ricchezza culturale e naturale, rappresenta la principale destinazione turistica mondiale e si è a questo scopo dotata di una significativa rete di strutture ricettive², comprensive di grandi hotel e piccoli B&B, che riflette la capacità dell'ecosistema di rispondere a un'ampia gamma di preferenze e bisogni.

Pur essendo un importante motore di sviluppo economico e sociale, l'ecosistema turistico si trova tuttavia ad affrontare una serie di sfide complesse sia sul lato dell'offerta che della domanda. Esse sono legate alla sua genesi, indotta notoriamente *top-down* da fattori esogeni, ma anche all'impatto in parte controverso che il turismo genera soprattutto a livello sociale, occupazionale, culturale e ambientale.

Il turismo si è sviluppato rispondendo per lo più a una domanda esterna dettata dai grandi operatori turistici ove la maggior parte delle scelte di investimento sfugge al controllo diretto delle destinazioni turistiche e che spesso non coincide con gli interessi delle comunità ospitanti (Miedes-Ugarte *et al.*, 2020), sovente costrette a subire passivamente le scelte delle grandi agenzie.

Dal punto di vista economico, l'aumento della domanda turistica porta inoltre ad una progressiva crescita dei prezzi di terreni e immobili, rendendo sempre più difficile per i residenti accedere a un'abitazione a prezzi accessibili (Deery *et al.*, 2012; Goeldner & Ritchies, 2012; Biagi *et al.*, 2016; Mikulić *et al.*, 2021; UNTFSSSE, 2023). In molte località, gli investimenti pubblici per la creazione

²Secondo stime Eurostat, nel 2022 l'Europa contava oltre 621.000 strutture ricettive e 28.000.000 posti letto (Eurostat, 2023).

di infrastrutture turistiche presentano a questo proposito costi opportunità molto elevati, che riducono le risorse disponibili per altri investimenti in settori con una maggiore rilevanza da un punto sociale, come la sanità e l'istruzione (Frent, 2016). A ciò si aggiunge la distribuzione disomogenea dei benefici economici derivanti dal turismo, che impedisce alle comunità locali di trarre vantaggio dalle attività turistiche (UNTFSSSE, 2023).

Particolare attenzione merita il tema delle condizioni lavorative in questo ecosistema, dove a fare la parte del leone sono i lavori stagionali. La domanda turistica, fortemente concentrata in determinati periodi dell'anno, porta infatti al ricorso prevalente a contratti temporanei di breve durata che non garantisce continuità di reddito, generando situazioni di diffusa precarietà nei periodi di bassa stagione. Sempre da un punto di vista occupazionale, un ulteriore elemento di criticità è legato ai bassi livelli salariali nel settore turistico, inferiori a quelli di altri settori economici, sia per i lavoratori dipendenti che per i lavoratori autonomi. L'ampia diffusione di contratti part-time o a tempo determinato – quando non di occupazioni informali – contribuisce ulteriormente a creare situazioni di precarietà economica per i lavoratori occupati in questo settore (UNTFSSSE, 2023).

Anche dal punto di vista socio-culturale, il turismo solleva non poche problematiche. L'afflusso massiccio di turisti tende infatti a generare fenomeni di sovraffollamento nelle destinazioni maggiormente gettonate, con un aumento del traffico e della pressione sui servizi pubblici (Deery *et al.*, 2012) e la progressiva dislocazione nelle città storiche dei residenti, con la conseguente trasformazione di interi centri storici in aree dedicate quasi esclusivamente al turismo (Frent, 2016). L'interazione tra turisti e comunità locali presenta a questo proposito elementi di criticità, legati sovente al mancato rispetto di usanze e valori locali e alla mercificazione o rappresentazione distorta di tradizioni e pratiche culturali cui i residenti attribuiscono un valore simbolico (UNTFSSSE, 2023), che si traducono in alcuni casi in tensioni sociali tangibili (Fredline, 2002; Woosnam *et al.*, 2009).

Sul fronte ambientale, il turismo rappresenta una minaccia crescente per gli ecosistemi naturali se si considera che il solo trasporto aereo e marittimo, elementi fondamentali dell'industria turistica, contribuiscono in modo significativo alle emissioni di gas serra, accelerando il cambiamento climatico. Secondo uno studio di Lenzen e colleghi (Lenzen *et al.*, 2018), il settore del turismo è a questo proposito responsabile di circa l'8% delle emissioni totali. A ciò si aggiunga la gestione dei rifiuti e delle risorse idriche in aree ad alta densità turistica che inevitabilmente pone sfide significative per le autorità locali.

La sfida del cambiamento climatico si presenta in modo particolarmente intenso nelle località turistiche situate in aree costiere e marine, che nel 2018 rappresentavano poco più della metà del totale (Parlamento europeo, 2021). Questi territori sono infatti particolarmente esposti agli effetti del cambiamento clima-

tico, come l'erosione delle coste e l'innalzamento del livello del mare, compromettendone la sostenibilità e attrattività turistica.

Sul fronte della domanda è tuttavia importante rilevare come gli atteggiamenti dei viaggiatori e delle viaggiatrici si stiano progressivamente evolvendo verso una maggiore consapevolezza e senso di responsabilità da un punto di vista ambientale.

Indagini recenti, come l'Eurobarometro del 2021 (Commissione europea, 2021b), mostrano che l'82% dei cittadini europei è disposto a modificare il proprio comportamento per promuovere un turismo più sostenibile, ad esempio scegliendo prodotti locali (55%), modalità di trasporto ecologiche (36%) e mostrandosi disposti a pagare di più pur di salvaguardare l'ambiente (35%) o contribuire al benessere delle comunità locali (33%).

Questo cambiamento di mentalità crea le premesse per trasformare l'industria turistica, rendendola più inclusiva e rispettosa delle risorse naturali, essendo essa chiamata – ora più che mai – ad adattarsi alle nuove condizioni dettate dal cambiamento climatico.

Di qui le potenzialità della cosiddetta economia sociale per sua natura incline, oggi come in passato, a rispondere e coniugare sfide diverse, come la giustizia sociale e la giustizia ambientale in un settore con grandi potenzialità economiche, ma anche enormi rischi di esclusione sociale e degrado ambientale, connessi ad una gestione a scopo di lucro poco interessata ai bisogni della comunità.

3. Verso un approccio europeo: l'economia sociale

3.1. Le radici dell'economia sociale

In Italia l'economia sociale affonda le radici in due movimenti che si sono sviluppati parallelamente: la cooperazione e le mutue da un lato e le opere e le congregazioni di carità dall'altro (Borzaga e Ianes, 2006; Ianes e Borzaga, 2021; Gori, 2022).

Come in altri Paesi, anche in Italia le cooperative si sviluppano a partire dalla seconda metà del XIX secolo come strumento di emancipazione economica e sociale dalla povertà rurale e in risposta alle profonde disuguaglianze sociali generate dalla tardiva rivoluzione industriale (Borzaga e Ianes, 2006). È così che nascono le prime esperienze delle cooperative agricole e di credito, le società operaie di mutuo soccorso e le cooperative di consumo e di lavoro. Le cooperative si diffondono quindi in diversi settori industriali resistendo a importanti cambiamenti, generati dall'interazione tra fattori economici, sociali e demografici, in virtù di alcuni loro vantaggi specifici rispetto alle imprese di proprietà

degli investitori, svolgendo ruoli che queste ultime non riescono o non sono disposte a ricoprire. Andando a vedere le ragioni fondanti che spiegano la nascita delle imprese di proprietà di portatori di interesse diversi dagli investitori, le cooperative di utenza e di consumatori sono state create per minimizzare i costi di intermediazione, ridurre i prezzi di vendita al dettaglio e garantire la qualità dei prodotti; le cooperative di produttori, in particolare quelle agricole, sono nate per contrastare il potere di mercato dei grandi produttori; le cooperative di lavoro sono sorte per offrire ai soci l'opportunità di autogestire le proprie imprese (Hansmann, 2005; Pérotin, 2012); le società di mutuo soccorso sono state create dai lavoratori o dalle comunità locali per fornire un'assistenza e un'assicurazione comune. Con l'obiettivo di soddisfare i bisogni dei soci, le cooperative hanno così contribuito a migliorare la qualità della vita di una grande – e spesso fragile – componente della società, riuscendo a contrastare la povertà rurale e il degrado generato dal processo di industrializzazione.

La cooperazione opera oggi in una pluralità di campi dell'attività economica, dimostrando una longevità maggiore delle imprese di capitali (Birchall e Hammond Ketilson, 2009; Roelants *et al.*, 2012; Zanotti, 2013; Carini e Carpita, 2014). Il modello cooperativo ha mostrato un'elevata capacità di adattamento alle mutevoli condizioni economiche e sociali e nel corso del tempo sono emerse nuove forme di cooperazione in grado di soddisfare bisogni economici e sociali emergenti (Borzaga e Galera, 2012) che, in linea con la trasformazione della società e la sua crescente eterogeneità rispetto al passato, hanno stimolato la sperimentazione di modelli di governance maggiormente inclusivi (Borzaga e Galera, 2023). Nuovi tipi di cooperative – per esempio, le cooperative sociali e di comunità – hanno preso forma negli ultimi 30 anni per fornire alle comunità locali e alle persone svantaggiate servizi caratterizzati da un'offerta insoddisfacente, che spaziano dai servizi sociali fino alla gestione di beni comuni come l'energia. Per le loro caratteristiche, le nuove forme cooperative si collocano tra la cooperativa tradizionale e l'organizzazione non-profit, e in generale combinano il coinvolgimento di una pluralità di soggetti portatori di interessi (i soci della cooperativa) con il perseguimento di obiettivi di interesse generale. In Italia, giusto per fare un esempio, le cooperative sociali sono diventate i principali produttori di servizi di welfare (Borzaga e Galera, 2023).

Le opere e le congregazioni di carità nascono invece molto tempo prima, per l'esattezza a partire dall'alto Medioevo per dare risposta ai bisogni degli strati più poveri della popolazione, in assenza di un sistema pubblico di assistenza per le persone bisognose. La libertà di azione e di auto-organizzazione della società civile subisce tuttavia una battuta d'arresto con l'entrata in vigore della legge n. 6972 del 1890 (cosiddetta "legge Crispi"), che trasforma le Opere Pie da istituti privati in Pubblici di Assistenza e Beneficenza (IPAB). L'avvento del regime fascista fa il resto, attraendo a sé gran parte della sfera assistenziale e piegando

a fini politici e di controllo collettivo ciò che rimaneva della società civile organizzata. Inizia quindi una fase di marginalizzazione delle organizzazioni della società civile a cui nemmeno il nascente stato sociale si sottrae. Anzi, diversamente da altri paesi europei, alle organizzazioni della società civile viene affidato un ruolo di sola advocacy, venendo preclusa la funzione produttiva di servizi che per oltre un secolo aveva permesso di dare risposta ad una serie di bisogni scoperti (Galera, 2023).

Tuttavia, nell'intento di colmare il vuoto lasciato da un sistema di welfare povero, arretrato e gravemente lacunoso sia dal lato delle coperture assicurative, sia soprattutto da quello dell'offerta di servizi, a partire dalla fine del secolo scorso si assiste in pochi anni ad una rivitalizzazione del ruolo della società civile organizzata, sia in forma associativa che cooperativa. È così che grazie all'evoluzione organizzativa di entrambi i modelli che vengono sperimentate nuove forme organizzative, nascono nuovi profili professionali e vengono disegnati servizi innovativi che contribuiscono a modificare il nostro sistema di welfare in maniera profonda. Grazie all'approvazione di due leggi fondamentali, l'anno 1991 segna un cambiamento netto nella traiettoria di sviluppo delle organizzazioni della società civile del nostro Paese. Nel 1991 entrano infatti in vigore la legge n. 266 sul volontariato organizzato e la legge n. 381 sulla cooperazione sociale ed è dalla duplice radice di volontariato e cooperazione sociale che si sviluppa il così detto Terzo settore italiano, come oggi lo conosciamo (Borzaga *et al.*, 2023).

3.2. L'evoluzione concettuale

Negli ultimi vent'anni si è assistito ad una straordinaria crescita dell'interesse nei confronti del variegato insieme di soggetti che sono collocati tra il settore pubblico e quello delle imprese a scopo di lucro. Tuttavia, il modo di concettualizzare questo ricco arcipelago è molto diverso a seconda della prospettiva che si adotta e delle tradizioni culturali prevalenti nei diversi Paesi. Cambia infatti la sfera di riferimento se si vogliono mettere in luce solo le organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale, ovvero quelle strutturate come imprese, o ancora le organizzazioni che svolgono una funzione sia economica che politica. E a determinate definizioni teoriche del fenomeno e dei relativi confini, corrispondono diverse traduzioni giuridiche, sia dal punto di vista del riconoscimento o meno dei soggetti appartenenti, sia delle misure per sostenerli (Galera e Chiomento, 2022).

Nel nostro Paese, il concetto maggiormente utilizzato per definire le organizzazioni che non sono né pubbliche né a scopo di lucro è quello di Terzo settore. Tra le ragioni che spiegano l'affermazione di questo approccio piuttosto

che altri diffusisi invece in altri Paesi vi è la trentennale attività promozionale svolta dal Forum del Terzo settore, il principale organismo di rappresentanza sul territorio nazionale che ha contribuito a dare una voce unitaria ad una fetta importante dell'arcipelago di organizzazioni non a scopo di lucro di cui il nostro Paese è ricco.

In Italia il Terzo settore è stato riconosciuto giuridicamente nel 2016 con l'approvazione della legge n. 106 del 2016, che ne ha definito i confini e le regole di funzionamento. Avvalendosi di questo concetto, il legislatore italiano ha aggregato e regolamentato le organizzazioni (denominate Enti del Terzo settore – ETS) che, senza fini di profitto, “perseguono l'interesse generale”, escludendo quindi quelle organizzazioni, come le cooperative e le mutue, che perseguono finalità prettamente mutualistiche, salvo che esse assumano la qualifica di impresa sociale adottando quindi finalità, vincoli sulla distribuzione degli utili e modelli di governance coerenti con la definizione di Terzo settore (cfr. d.lgs. n. 117 del 2017 – Codice del Terzo settore, e d.lgs. n. 112 del 2017 sull'impresa sociale).

Si tratta di un ampio spettro di tipologie di organizzazioni, che vanno dalle piccole organizzazioni, alle reti nazionali, dalle cooperative sociali agli enti filantropici, cui viene data un'identità comune. La riforma si rivolge più precisamente ad associazioni, fondazioni o altri enti di carattere privato che svolgono una o più attività di interesse generale (un elenco di 26 aree di intervento centrali per la vita delle comunità) in forma di azione volontaria, di mutuo sostegno, o di produzione o scambio di beni o servizi, accomunati dall'iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS) e che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale senza scopo di lucro. Tra gli enti ricompresi vi è quindi anche l'impresa sociale.

Un concetto maggiormente inclusivo rispetto a quello del Terzo settore è quello di economia sociale, che ricomprende sia iniziative di natura imprenditoriale a favore dei propri soci e/o della comunità che operano sul mercato, sia organizzazioni che forniscono principalmente servizi non di mercato a individui, famiglie o alla comunità, ottenendo la maggior parte delle loro risorse da donazioni, quote associative e contributi di natura pubblica o privata. Le organizzazioni dell'economia sociale si caratterizzano per essere entità private con adesione volontaria e aperta, formalmente organizzate, generalmente con una propria identità legale e autonomia decisionale. Il processo decisionale di una componente importante dell'economia sociale segue il principio democratico di “una testa, un voto”, confermando la natura partecipativa della governance. Lo scopo principale di tali organizzazioni è la soddisfazione dei bisogni dei soci o della comunità, piuttosto che la generazione di profitti. Questo obiettivo è sostenuto da vincoli legali o statutari che impediscono o limitano la distribuzione dei profitti, prevedendo invece di reinvestire gli stessi per garantire non solo la

solidità e la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione, ma anche la sopravvivenza nel tempo dell'obiettivo perseguito, oltre l'orizzonte temporale di coinvolgimento dei propri soci. Laddove la distribuzione degli eventuali profitti tra i membri è ammessa, essa non è proporzionale al capitale o alle quote versate, ma alle attività o transazioni con l'organizzazione (Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2024).

I tratti distintivi dell'economia sociale sono stati recentemente riconosciuti nel piano d'azione adottato dalla Commissione europea nel 2021, secondo cui «l'economia sociale comprende entità che condividono i seguenti principi e caratteristiche comuni principali: la prevalenza delle persone, nonché degli obiettivi sociali e/o ambientali rispetto al profitto; il reinvestimento della maggior parte dei profitti e degli utili per svolgere attività nell'interesse dei soci/utenti (“interesse collettivo”) o della società nel suo complesso (“interesse generale”); e la governance democratica e/o partecipativa» (Commissione europea, 2021a). Il piano d'azione riconosce questi tratti nelle cooperative, mutue, associazioni e fondazioni, aggiungendo anche le imprese sociali riconoscendone il ruolo nella risposta ai bisogni della società o di specifici gruppi vulnerabili (Borzaga e Defourny, 2001; Commissione europea, 2020).

Adottando una chiara definizione, il piano d'azione rafforza il riconoscimento del concetto di economia sociale a livello europeo, in quanto terzo pilastro in aggiunta allo stato e al mercato, riconoscendone la specificità.

Con riferimento al turismo, l'utilizzo del concetto di economia sociale ha il vantaggio di mettere in luce la ricchezza di esperienze non a scopo di lucro che svolgono una importante funzione trasformativa dell'ecosistema industriale turistico, contribuendo a promuovere un paradigma di sviluppo inclusivo e attento ai bisogni del territorio, a salvaguardare la forza lavoro impiegata e a contrastare gli effetti negativi dell'industria turistica. Rientrano sotto il cappello dell'economia sociale, come vedremo, una varietà di esperienze che si pongono come obiettivi la tutela e qualità del lavoro; la salvaguardia del patrimonio artistico, culturale, e ambientale, favorendo una fruizione attenta delle bellezze del territorio; la tutela del paesaggio, della biodiversità e dei saperi locali; e la redistribuzione dei vantaggi economici generati dall'industria turistica in maniera più equa a favore di tutta la comunità.

In base ai dati esistenti (Commissione europea – EISMEA, 2024), nel nostro paese le organizzazioni dell'economia sociale ammontano a 406 709 entità e contano 1 534 828 lavoratori (2023). Purtroppo non ci sono dati disponibili sul numero di organizzazioni dell'economia sociale che operano nel settore turistico e sul loro contributo alla produzione di valore.

4. Il valore aggiunto dell'economia sociale nel settore turistico

Le organizzazioni dell'economia sociale sono contraddistinte da due elementi che contribuiscono a spiegarne la capacità trasformativa nel settore turistico: l'assenza di finalità di lucro, che si traduce nella promozione degli interessi dei propri soci o della comunità in senso lato e la dimensione inclusiva, che presuppone un ancoraggio al territorio e quindi l'esistenza di legami con la comunità che lo abita.

4.1. Assenza di finalità di lucro

Un elemento caratterizzante le organizzazioni dell'economia sociale risiede nella loro mission che esclude o assegna un'importanza strumentale alla generazione e distribuzione di utili a favore del perseguimento della soddisfazione del bisogno di una particolare categoria di soci (ad esempio, cooperative e associazioni mutualistiche) oppure dell'intera comunità (ad esempio, cooperative sociali o associazioni di volontariato).

L'assenza di una finalità lucrativa spiega l'inclinazione delle organizzazioni dell'economia sociale ad operare in ambiti scarsamente remunerativi, come ad esempio il turismo accessibile per persone e gruppi sociali penalizzati dall'offerta turistica tradizionale o il turismo culturale, artistico ed esperienziale, rivolgendosi per lo meno non esclusivamente ad un target selezionato di clienti paganti, ma a tutti i potenziali beneficiari, inclusi i pubblici fragili. Questo perché l'obiettivo precipuo perseguito non è semplicemente l'offerta di un servizio turistico che garantisca la sostenibilità della propria azienda, ma più specificamente dare risposta ai propri portatori di interesse, tra cui possono figurare i lavoratori, i beneficiari o l'intera comunità. Gli obiettivi quindi possono variare dalla creazione di nuove opportunità occupazionali per particolari categorie di professionisti, che condividono il medesimo obiettivo, come ad esempio guide turistiche e artisti interessati a proporre nuovi percorsi di conoscenza del territorio, fino alla promozione di un modello di sviluppo turistico eco-sociale, infondendo nei viaggiatori, nelle viaggiatrici, nelle imprese, nei lavoratori e nella comunità un senso di responsabilità volto a favorire l'inclusione di persone fragili che non hanno accesso ai servizi turistici tradizionali e/o a salvaguardare il territorio da un punto di vista ambientale.

Nel caso delle cooperative sociali e di comunità, l'obiettivo perseguito deve essere riconosciuto come meritorio o di interesse generale dalla comunità. Cosa sia da definirsi come meritorio o di interesse generale dipende giocoforza dalle caratteristiche del contesto, che possono variare in maniera significativa nel corso

del tempo e dello spazio per effetto dei diversi elementi di natura sociale, economica o demografica (Commissione europea, 2020). I servizi di interesse generale variano pertanto in maniera significativa in base ai bisogni che si palesano nei diversi territori e ai momenti storici e possono prevedere, tra le altre cose, la realizzazione di ecomusei che, coinvolgendo la comunità, valorizzino le risorse culturali, architettoniche o ambientali locali, così come la promozione di percorsi esperienziali di conoscenza del territorio, o ancora la gestione di attività ricettive come alberghi, B&B, case vacanza, campeggi e stabilimenti balneari, o di attività agrituristiche, di turismo rurale e rigenerativo facilitando l'integrazione lavorativa di persone svantaggiate.

4.2. Dimensione inclusiva

L'inclusività connota, benché con un diverso grado di intensità, tutte le organizzazioni che appartengono all'economia sociale che, per definizione, sono aperte alla partecipazione di soggetti diversi dagli investitori. Questi possono essere una categoria omogenea (ad esempio i professionisti di una cooperativa di lavoro che gestisce un teatro o un museo), ovvero una pluralità di portatori di interesse, tra cui volontari, lavoratori, utenti, donatori, finanziatori ed eventualmente altre organizzazioni (ad esempio nel caso di una cooperativa sociale o di una cooperativa di comunità). Di qui, il diverso grado di inclusività.

A rafforzare la dimensione inclusiva vi è il vincolo di legge o statutario di non distribuzione degli utili, il quale prevede l'accantonamento in appositi fondi non appropriabili dai soci nel caso di un avanzo di gestione, destinati di fatto al rafforzamento della solidità e della sostenibilità finanziaria dell'organizzazione. In aggiunta al vincolo di distribuzione sugli utili correnti, che può essere totale o parziale, le organizzazioni dell'economia sociale devono osservare per legge un vincolo totale sul patrimonio che rende di fatto l'organizzazione un "bene della comunità". Questa combinazione di vincoli – oltre ad impedire ai proprietari di appropriarsi del surplus, a garantire che l'impresa sopravviva il più a lungo possibile ed evitare che l'organizzazione non devii dal perseguimento degli obiettivi sociali per i quali è stata costituita – svolge anche la funzione di favorire relazioni fiduciarie con beneficiari, lavoratori e comunità (Borzaga e Galera, 2023).

La strumentalità del capitale viene ulteriormente sancita dal funzionamento del processo decisionale che segue il principio democratico di "una testa, un voto" a conferma della natura prettamente partecipativa della governance.

Questi elementi caratterizzanti le organizzazioni dell'economia sociale si traducono nella presa in considerazione di un orizzonte temporale di medio-lungo periodo che si oppone all'approccio neoliberista notoriamente di breve periodo

che connota invece la maggior parte degli investimenti in ambito turistico, tradizionalmente estrattivi e in risposta alle opportunità economiche offerte dal turismo di massa.

A differenza di una impresa tradizionale, nel caso delle organizzazioni dell'economia sociale gli utili generati dall'industria turistica sono redistribuiti e utilizzati per sostenere uno sviluppo inclusivo, integrato e rigenerativo, in grado di combinare aspetti sociali, economici ed ambientali. Il *modus operandi* dell'economia sociale presuppone pertanto l'adozione di modalità di produzione e di consumo che coinvolgono nei processi decisionali i portatori di interesse maggiormente affetti dalle attività realizzate. Ciò permette di prevenire e governare potenziali conflitti che inevitabilmente rischiano di palesarsi nel momento in cui interessi divergenti coesistono, come ad esempio i bisogni abitativi dei residenti messi a rischio dal caro affitti generato dall'aumento degli affitti brevi a scopo turistico e l'interesse dei proprietari di case da mettere a reddito.

La messa a terra di strumenti di democrazia deliberativa, grazie all'adozione di modelli di governance inclusivi, può contribuire a conciliare istanze confliggenti e favorisce la costruzione di alleanze tra diversi attori a livello locale al fine di definire una strategia di sviluppo turistico inclusiva che sia in grado di valorizzare e preservare il patrimonio ambientale e culturale locale. Tra i servizi il cui disegno potrebbe trarre enormi benefici dalla costruzione di alleanze territoriali vi è la sperimentazione di sistemi di mobilità sostenibile, di agenzie di viaggio di turismo responsabile e la gestione di servizi promozionali turistici e di ricezione turistica attraverso piattaforme cooperative.

Di grande interesse per una componente importante dell'economia sociale – gli enti del Terzo settore nello specifico – è a questo proposito l'art. 55 del Codice del Terzo settore destinato, se messo in pratica, a rivoluzionare i rapporti tra enti pubblici ed enti di Terzo settore, introducendo il principio di cooperazione in luogo di quello di concorrenza che si può tradurre nella co-programmazione e co-progettazione di interventi anche in ambito turistico e nel ridimensionamento del ricorso agli appalti per l'affidamento di servizi (Pisani, 2022).

5. Conclusioni

Come evidenziato da questa breve riflessione, l'ecosistema industriale turistico è soggetto a cambiamenti profondi sia sul lato della domanda, dove è cresciuta tra i cittadini e le cittadine la consapevolezza dell'importanza di cambiare stile di vita optando per scelte maggiormente responsabili anche in ambito turistico, sia sul lato dell'offerta dove il turismo è sotto l'occhio del ciclone per le conseguenze degradanti da un punto di vista sociale generate da un'industria

cresciuta in maniera incontrollata, che è chiamata – ora più che mai – ad adattarsi alle nuove condizioni dettate dal cambiamento climatico.

Proponendo una modalità di gestione che si fonda su logiche partecipative e non estrattive, l'economia sociale si presta a diventare volano di crescita e occupazione oltre che di miglioramento delle condizioni di benessere della collettività, rafforzando la coesione sociale e la capacità di resilienza della comunità ai cambiamenti. Il suo valore aggiunto è riconducibile all'intrinseca capacità di individuare soluzioni che siano in grado di affrontare le sfide talvolta complesse che i diversi contesti locali sono chiamati a fronteggiare.

Tuttavia, nonostante la ricchezza di pratiche virtuose, il ruolo e il potenziale trasformativo dell'economia sociale stentano ancora ad essere pienamente riconosciuti, in particolar modo negli ecosistemi industriali emergenti come quello turistico.

Le potenzialità inespresse delle organizzazioni dell'economia sociale che operano nel settore turistico suggeriscono quindi di proseguire con la riflessione sia teorica che empirica ponendo attenzione anche alla raccolta di dati statistici oggi mancanti sulle organizzazioni operanti nel settore, i lavoratori occupati, i volontari coinvolti e il fatturato generato.

Di particolare importanza è nondimeno la riflessione sul ruolo delle politiche e sulle condizioni abilitanti che possono contribuire a valorizzare appieno il ruolo e il potenziale trasformativo dell'economia sociale nell'ecosistema industriale turistico.

A questo proposito, una strada in grandissima parte ancora da percorrere in ambito turistico è quella della “amministrazione condivisa” che configura una condivisione di poteri e responsabilità tra enti pubblici e Terzo settore, chiamati a programmare, progettare e agire congiuntamente a favore delle loro comunità (Pisani, 2022; Borzaga e Galera, 2023). Ma per poter essere realizzata, l'amministrazione condivisa richiede un cambiamento radicale a monte: entrambi, enti pubblici ed enti Terzo settore, devono imparare a costruire nuove alleanze entro una visione di sviluppo comunitario.

Riferimenti bibliografici

- Biagi, B., Brandano, M.G., & Caudill, S.B. (2016). Tourism and house prices in Italy: A latent class approach. *Tourism Economics*, 22(5), 964-978. <https://doi.org/10.5367/te.2015.0470>.
- Birchall, J.R., & Hammond Ketilson, L. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva, Svizzera: Organizzazione Internazionale del Lavoro (International Labour Organization, ILO). <https://www.ilo.org/sites/default/files/>

- wcm5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). L'impresa sociale in prospettiva europea. *Trento Edizioni*, 31, 29-32. <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/Borzaga-Defourny-limpresa-sociale-prospettiva-europea.pdf>.
- Borzaga, C. & Galera, G. (2012). *Il contributo delle cooperative per un mondo migliore. Riflessioni della comunità scientifica*. Trento: EURICSE. https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1355929477_n2273.pdf.
- Borzaga, C. & Galera, G. (2023). *La rivoluzione dell'impresa sociale. Per un rinnovato protagonismo della società civile*. Milano: Feltrinelli.
- Borzaga, C., & Ianes, A. (2006). *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*. Roma: Donzelli Editore.
- Borzaga, C., Gori, C., & Pains, C. (2023). *Dare Spazio. Terzo settore, politica, welfare*. Roma: Donzelli Editore.
- Carini, C., & Carpita, M. (2014). The impact of the economic crisis on Italian cooperatives in the industrial sector. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 14-23. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2014.03.001>.
- Commissione europea (2007). *Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A52007DC0621>.
- Commissione europea (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Autori: Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiofalo, S., Nogales, R. & Carini, C. Lussemburgo: Ufficio pubblicazioni dell'Unione europea. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>.
- Commissione europea (2021a). *Annual Single Market Report 2021. Commission staff working document accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Updating the 2020 New Industrial Strategy: Building a stronger Single Market for Europe's recovery*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0351>.
- Commissione europea (2021b). *Attitudes of Europeans towards tourism. Flash Eurobarometer 499*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2283>.
- Commissione europea (2021c). *Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=it>.
- Commissione europea – EISMEA (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem*. Autori: Carini, C., Galera, G., Tallarini, G., Chaves Avila, R., Sak, B. & Schoenmaeckers, J., Lussemburgo: Ufficio pubblicazioni dell'Unione europea. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8aa2a5cb-74a7-11ef-a8ba-01aa75ed71a1/language-en#>.
- Consiglio dell'Unione europea (2023). *Raccomandazione del Consiglio sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13287-2023-INIT/it/pdf>.
- Deery, M., Jago, L., & Fredline, L. (2012). Rethinking social impacts of tourism re-

- search: A new research agenda. *Tourism Management*, 33(1), 64-73. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.01.026>.
- Eurostat (2023). *Tourism statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics.
- Fredline, L. (2002). *Social impacts of tourism on the Gold Coast*. Altona, Vic.: Common Ground Publishing in association with CRC for Sustainable Tourism.
- Frent, C. (2016). An overview on the negative impacts of tourism. *Journal of Tourism – Studies and Research in Tourism*, 22, 32-37. <http://revistadeturism.ro/rdt/article/view/344>.
- Galera, G. (2023). Breve storia di noi tutti: il Terzo settore, in Borzaga, C., Gori, C., & Paini, C. (2023). *Dare Spazio. Terzo settore, politica, welfare*. Roma: Donzelli, 23-36.
- Galera, G. e Chiomento, S. (2022). L'impresa sociale: dai concetti teorici all'applicazione a livello di policy. *Impresa sociale*, 1. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/impresa-sociale-dai-concetti-teorici-a-policy>.
- Goeldner, C.R. & Ritchies, B.J.R. (2012). *Tourism. Principles, practices, philosophies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Gori, C. (Ed.). (2022). *Le politiche del welfare sociale*. Milano: Mondadori università.
- Hansmann, H. (2005). *La proprietà dell'impresa*. Bologna: Il Mulino.
- Ianes, A. & Borzaga, C. (2021). La cooperazione sociale e il volontariato organizzato. Un tornante della storia, *Impresa Sociale*, 4. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/la-cooperazione-sociale-e-il-volontariato-organizzato>.
- ILO (2022). *Risoluzione sul lavoro dignitoso e l'economia sociale e solidale*. ILC.110/ Risoluzione II. <https://www.ilo.org/it/media/367796/download>.
- Lenzen, M., Sun, Y.Y., Faturay, F., Ting, Y.P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522-528. <https://doi.org/10.1038/s41558-018-0141-x>.
- Miedes-Ugarte, B., Flores-Ruiz, D., & Wanner, P. (2020). Managing tourist destinations according to the principles of the social economy: The case of the Les Oiseaux de Passage cooperative platform. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124837>.
- Mikulić, J., Vizek, M., Stojčić, N., Payne, J.E., Čeh Časni, A., & Barbić, T. (2021). The Effect of Tourism Activity on Housing Affordability. *Annals of Tourism Research*, 90C, 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103264>.
- Nazioni Unite (2023). *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development*. Risoluzione 77/281 adottata dall'assemblea generale il 18 aprile 2023. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n23/118/68/pdf/n2311868.pdf>.
- Parlamento europeo (2021). *Strategia dell'UE per il turismo sostenibile. Risoluzione del Parlamento europeo del 25 marzo 2021 sulla definizione di una strategia dell'UE per il turismo sostenibile*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52021IP0109&qid=1682416691567>.
- Pérotin, V. (2012). The performance of workers' cooperatives, in Battilani, P. & Schröter, H.G. (Ed.), *The cooperative business movement, 1950 to the present*, 195-221. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139237208.011>.
- Pisani, G. (2022). L'amministrazione condivisa al centro di un nuovo modello di solidarietà. *Sociologia del diritto*, 1, 9-36.

- Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H., & Terrasi, E. (2012). *The resilience of the cooperative model. How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences*. Brussels: CECOP. https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/report_cecop_2012_en_web.pdf.
- Unioncamere e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2024). *Economia sociale. I fabbisogni professionali e formativi delle imprese dell'economia sociale, indagine 2023*. <https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/EconomiaSociale.pdf>.
- UNTFSSSE (2023). Tourism Sector and the Social and Solidarity Economy, in Gilles, C. (Ed.), *Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy*. https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2022/05/Encyclopedia-Knowledge_Hub_37.pdf.
- Woosnam, K., Norman, W., & Ying, T. (2009). Exploring the theoretical framework of emotional solidarity between residents and tourists. *Journal of Travel Research*, 48(2), 245-258. <https://doi.org/10.1177/0047287509332334>.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2019). *Travel & Tourism: Generating Jobs for Youth*. <https://researchhub.wttc.org/product/travel-and-tourism-generating-jobs-for-youth>.
- Zanotti, A. (2013). Le performances delle cooperative di servizi durante la crisi: un'analisi nel periodo 2009-2011, *Euricse Working Paper* n. 51. <https://euricse.eu/it/publications/wp-5113-le-performance-delle-cooperative-di-servizi-durante-la-crisi-unanalisi-nel-periodo-2009-2011/>.

Terzo settore e turismo: pratiche e azioni trasformative

Sebastiano Citroni

1. Introduzione

Questo contributo affronta la domanda – tanto semplice quanto radicale – che definiva la cornice dedicata alla *governance* del convegno “Turismo ecosostenibile e comunità”, ovvero: “perché e in che misura il terzo settore/l’economia sociale può contribuire a trasformare l’industria turistica?”.

Tale domanda costituisce quindi il riferimento ultimo e, al contempo, il punto di partenza per l’argomentazione sviluppata nelle prossime pagine. Più precisamente, questo capitolo declina in modo specifico la domanda generale sopra citata e sposta il ricco dibattito in corso sul tema che essa solleva (Dredge & Gyimothy, 2017; Colella, 2023; Santuari, 2021; Vergopoulos, 2019; Gursoy, 2020), focalizzandosi in particolare su *come* analizzare il contributo del Terzo settore alla trasformazione dell’industria turistica. Quest’interpretazione del tema generale riproduce – senza problematizzare – nella sua formulazione almeno tre assunti che è utile specificare sin da ora.

In primo luogo, rileva notare lo spostamento del focus dal *perché* al *come* del contributo del Terzo settore al turismo: ovvero, dalle ragioni che rendono tale apporto possibile, necessario o auspicabile, all’assumere che questo contributo esista, ma la sua enucleazione non possa essere data per scontata e per questo richieda una specifica riflessione sui modi in cui si struttura. Il secondo assunto riguarda un altro spostamento di accento operato dall’interpretazione con cui questo capitolo legge la domanda generale del panel: dalla *misura* del contributo del Terzo settore alla trasformazione dell’industria turistica, ai meccanismi del suo sviluppo, ovvero dalla sua quantificazione alla sua qualificazione, intesa come sforzo di coglierne le specifiche modalità con cui si estrinseca. Il terzo assunto – dato qui per scontato – riguarda il significato dei termini Terzo settore ed industria turistica, ovvero i confini con cui delimitare fenomeni tanto vasti ed eterogenei, i loro specifici tratti, i relativi punti di forza e debolezza. In que-

sto caso si fa riferimento alle definizioni convenzionali di questi fenomeni, ovvero da una parte si assume la definizione di ente di Terzo settore formulata dalla riforma legislativa avviata con la legge n. 106 del 2016¹ e, dall'altra parte, si includono nell'industria turistica tutti i tipi di operatori impegnati a vario titolo nell'offerta di servizi turistici (inclusi gli enti di Terzo settore).

Una volta chiariti alcuni fra i principali assunti mediante cui è interpretata la domanda di partenza di questo contributo, può essere utile anticipare il tipo di risposta che verrà formulata nelle prossime pagine. Come forse in parte già evidente dagli assunti sopra specificati, questo contributo affronterà la propria domanda di ricerca attraverso la proposta di una prospettiva con cui analizzare il contributo del Terzo settore e degli attori della società civile alla trasformazione dell'industria turistica (İlkay Taş Gürsoy, 2020). Non si tratterà quindi di fornire risposte relative al concreto apporto realizzato, in uno specifico contesto, da uno o più enti di Terzo settore alla strutturazione dell'offerta del relativo turismo locale (Vergopoulos, 2019). Invece, saranno offerte alcune "lenti" – o categorie interpretative – con le quali poter guardare con nitidezza alla formazione di questo tipo di contributo in una varietà di possibili contesti. Quest'opzione non escluderebbe di per sé l'esemplificazione della prospettiva proposta attraverso uno o più casi studio, ma ragioni di spazio costringono a concentrarsi sulla sola presentazione formale di un approccio analitico. In ogni caso, è bene specificare che quella proposta costituisce una prospettiva teorica per la ricerca empirica, coerentemente all'opzione di fondo in genere adottata dall'autore di queste pagine nei confronti della cosiddetta "*theory-driven empirical research*" (Burawoy, 2009): in sintesi, un modo d'intendere la ricerca – non particolarmente diffuso nel dibattito sociologico italiano (Giorgi *et al.*, 2021) – come operazione riflessiva che include sia lo spostamento dello sguardo rispetto a concezioni di senso comune, sia l'enucleazione di concreti risultati di ricerca, derivanti dall'applicazione situata del nuovo sguardo a specifici fenomeni. In particolare, nelle prossime pagine sarà declinata all'ambito turistico una prospettiva generale sviluppata dall'autore di queste pagine per lo studio dell'azione di Terzo settore e della sua capacità trasformativa².

Prima di procedere, può infine essere utile chiarire il motivo che in questa sede giustifica l'opzione adottata nel rispondere alla domanda di partenza. In sintesi, si tratta del fatto che, per quanto possa apparire anomalo, l'indagine sull'azione trasformativa realizzata dagli enti di Terzo settore è relativamente re-

¹ Su questa riforma e, più in generale, il profilo giuridico del Terzo settore italiano si rinvia al testo di Gori, (2022).

² È bene specificare che tale prospettiva non è già formulata in modo definitivo e viene qui applicata; infatti, essa è tuttora in fase di sviluppo e trova nell'ambito turistico un'opportunità per un suo ulteriore avanzamento rispetto ad un ambito specifico.

cente nel dibattito italiano, sia in termini di analisi empiriche su specifici ambiti o singole organizzazioni, sia soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo di categorie adatte a questo tipo di analisi. Ciò è stupefacente – e in quanto tale degno di attenzione – data la ricchezza e longevità dell’associazionismo e della società civile italiana, nonché in relazione alla stratificata tradizione di studi sociologici che di questi fenomeni si è occupata. Di questa relativa lacuna è comunque possibile dare conto in relazione ai diversi tipi di attenzione di cui è stata oggetto la società civile nonprofit italiana dal secondo dopoguerra ad oggi. Secondo quanto puntualmente ricostruito da Tommaso Vitale, si tratta di cicli distinti di studi ma in cui, in ogni caso, ciò che oggi chiamiamo Terzo settore figurava sempre come oggetto di attenzione residuale, sorta di “fratello minore” rispetto ad altri fenomeni considerati più importanti³. Questi sono stati soprattutto il funzionamento del sistema politico, la socializzazione della classe dirigente, l’inclusione sociale di categorie a rischio di vulnerabilità e, più recentemente, i suoi esiti in termini produttivi, la professionalizzazione o i modelli economici ed organizzativi adottati (Ranci, 2015; Citroni, 2022). Questi e altri oggetti di studio sono stati quelli in relazione ai quali è stato considerato l’universo filantropico e nonprofit, dedicando quindi a questi ultimi un’attenzione secondaria rispetto ai primi, che – non considerandoli di per sé degni di nota – ha trascurato di sviluppare strumenti d’analisi specifici su di essi e sulla loro azione trasformativa. Di tali strumenti si avverte oggi la mancanza – in relazione ad un Terzo settore divenuto particolarmente rilevante come attore sia economico sia di welfare – tanto in generale quanto in relazione ad ambiti specifici come, ad esempio, quello dell’industria turistica.

2. Limiti

Allargando lo sguardo dal dibattito sociologico italiano ad altre discipline, e soprattutto nei confronti dei discorsi sviluppati all’interno del Terzo settore, si nota facilmente che le iniziative realizzate dalle sue organizzazioni e il potenziale trasformativo da esse espresso è sempre più frequentemente oggetto di attenzione e di molteplici narrazioni, volte a chiarire questi elementi a beneficio di vari portatori di interesse. Fra gli esempi più noti in questo senso, si può includere la recente diffusione della valutazione d’impatto sociale, legata alle esigenze di monitoraggio e di chiarimento a soggetti esterni, nei confronti di quali

³ Questa ricostruzione è stata sviluppata da Tommaso Vitale il 17 maggio 2024 ad Urbino nella sua prolusione al convegno del centro studi Iref intitolato *La società civile italiana: un mosaico verticale?*

trasformazioni sono state prodotte dai servizi erogati o da altre iniziative realizzate dagli enti di Terzo settore. Ma oltre l'impatto sociale c'è molto altro: limitando l'attenzione al solo ambito turistico, si può notare ad esempio che una fra le principali riviste di riferimento del Terzo settore ha dedicato due delle proprie edizioni mensili proprio agli operatori nonprofit attivi in Italia nel settore turistico⁴, presentandone le principali attività e sottolineandone i tratti peculiari derivanti dall'essere e agire come enti di Terzo settore.

Simili resoconti giornalistici – tutt'altro che isolati⁵ – sono importanti sia per la numerosità e varietà di casi di cui danno conto sia, ancora di più, per il modo in cui questi sono raccontati: ovvero, perché esemplificano con chiarezza la prospettiva oggi prevalente nel guardare il Terzo settore e il suo contributo nei diversi ambiti in cui le sue organizzazioni operano. Si tratta di una modalità oggi egemone nel dibattito pubblico, così data per scontata come l'unica possibile da rendersi invisibile come un'opzione tra altre possibili, difficilmente tematizzabile nella sua specificità. In sintesi, la capacità trasformativa espressa dal Terzo settore con la propria operatività è letta in relazione esclusiva a cosa esso fa, oppure non fa: ad esempio, se realizza attività di *advocacy* o meno (Busso & De Luigi, 2019), se eroga servizi in mercati privati o per conto dell'amministrazione pubblica, quanti utenti raggiunge con essi e così via. Si tratta di una concezione “produttivistica” (Ranci, 2015) dell'azione di Terzo settore considerata del tutto ovvia e “naturale” oggi, che ha soppiantato una precedente modalità di lettura della sua azione trasformativa, la quale si sforzava di guardare non solo a cosa faceva ma soprattutto a come interveniva: ad esempio, il tipo di relazioni attivate sul territorio o i codici della solidarietà in cui si radicavano le sue iniziative nei vari campi in cui queste avevano luogo. Tutti i principali studi sociologici italiani sul cosiddetto “nuovo Terzo settore” (Fazzi, 2013) degli anni Ottanta e Novanta hanno sviluppato, e declinato in diversi modi, questo tipo di attenzione: ad esempio, guardando al non profit come ambito caratterizzato dalla doppia logica del servizio e dell'identità (Ranci, 1999), cercando di enucleare i codici delle sue pratiche (Melucci, 1984) e le forme relazionali (Donati e Colozzi, 2004) attraverso cui si realizzavano inedite azioni solidali (Ambrosini, 2005). La specificità e varietà delle relazioni sociali praticate e promosse dal non profit era vista come il tratto caratterizzante il Terzo settore italiano, ciò che ne definiva la sua stessa “terzietà”, in ragione di una logica d'azione capace di incorporare una varietà di criteri regolatori, ovvero principi solidaristici, di efficienza e burocratici insieme.

⁴ Si tratta dei numeri di maggio 2021 (intitolato *Tutto un altro viaggio*) e di giugno 2022 (intitolato *Italian Social Tour*) della rivista *Vita*.

⁵ Si veda ad esempio le numerose “buone pratiche” raccontate da *Buone Notizie*, inserto settimanale del *Corriere della Sera*.

Il proliferare di una varietà di narrazioni e auto-rappresentazioni sul Terzo settore oggi, invece, si caratterizza per la loro comune esclusiva centratura nei confronti di cosa i suoi enti realizzano, degli ambiti d'intervento in cui operano o dei contenuti delle iniziative realizzate. Questo tipo di attenzione è condivisa dalle rappresentazioni più disparate, che apparentemente sembrano non avere nulla in comune: si pensi, ad esempio, da una parte alle letture attivate dalle valutazioni d'impatto sociale che il Terzo settore è sempre più spesso chiamato a produrre e, dall'altra parte, alle numerose critiche di depoliticizzazione nei confronti di quelle organizzazioni che non realizzano iniziative di *advocacy* (Busso & De Luigi, 2019). Per quanto tra loro diverse per finalità, origini e codici in cui si strutturano, simili rappresentazioni dell'azione di Terzo settore sono tra loro accomunate dal concentrarsi esclusivamente su ciò che viene fatto (o non fatto), tralasciando di qualificare i modi attraverso cui tale operatività prende forma.

Al contrario, sino almeno agli inizi degli anni Novanta le letture disponibili sull'azione di Terzo settore includevano analisi che si concentravano sulle specifiche modalità attraverso cui le iniziative erano realizzate e indagavano in queste modalità la capacità trasformativa dell'esistente sviluppata dal Terzo settore (Citroni, 2022). Un esempio noto nel dibattito italiano in questo senso è costituito dagli studi sugli interventi di riduzione del danno con cui, a partire dalla fine degli anni Settanta del Novecento, alcuni gruppi non profit hanno iniziato ad affrontare i problemi di dipendenza da sostanze stupefacenti come l'eroina⁶. Di quelle esperienze pionieristiche non era il tema affrontato, ma lo specifico tipo d'intervento realizzato e le modalità del suo sviluppo, ciò che qualificava quest'azione di Terzo settore (*Ibidem*): infatti, riduzione del danno ha significato distribuzione di materiale sterile per evitare la diffusione di malattie infettive attraverso la condivisione di aghi e siringhe per il consumo di eroina. Questo tipo d'intervento ha dato luogo ad un'azione trasformativa che, prima ancora che riguardare la riduzione del contagio di malattie tra chi consuma eroina, è stata relativa al significato di questa condizione e in particolare il suo passaggio da problema da risolvere a condizione da gestire, evitando il più possibile il riprodursi di effetti collaterali deleteri ad essa collegati. Nel dibattito internazionale lo studio di Gregory Bateson (1972) sull'associazione degli alcolisti anonimi è probabilmente l'esempio più noto di analisi sull'azione trasformativa della società civile sviluppata in virtù della centratura adottata sulle specifiche modalità della sua realizzazione e sui codici relazionali coinvolti in essa. Anche in questo caso, non è il tema affrontato o il numero di beneficiari coinvolti ciò che

⁶ Sugli interventi di riduzione del danno realizzato dal Terzo settore oggi si rinvia il lettore all'inchiesta sul campo realizzata da Giulia Marchina di cui da conto il giornale *Il fatto quotidiano* del 25 agosto 2024 a pagina 17.

qualifica la trasformazione realizzata da quell'intervento, bensì le modalità della sua realizzazione, i codici relazionali praticati nel percorso dei “dodici passi”⁷: infatti, questo è ciò che permette l'uscita dalla cornice sobrio/intossicato in favore di quella di “per sempre ex alcolista” che realizza un cambiamento culturale radicale (Sclavi, 2003).

Quelli citati sono solo esempi di una capacità trasformativa che è tuttora sviluppata dagli enti di Terzo settore ma che, per essere colta, richiede di passare dal concentrarsi solo su cosa essi fanno al prestare attenzione a come intervengono, alle modalità relazionali con cui le loro iniziative si realizzano. Per quanto banale, questo passaggio è raramente presente nelle narrazioni e nei resoconti sul Terzo settore, sia quando auto-prodotti e un po' celebrativi, sia nelle interpretazioni critiche provenienti da soggetti esterni. Da questo ultimo punto di vista si prenda a titolo esemplificativo la seguente, provocatoria, considerazione pronunciata pubblicamente da papa Francesco alla platea di imprenditori sociali presenti al convegno “The economy of Francesco”:

“Non basta [...] puntare sulla ricerca di palliativi nel terzo settore o in modelli filantropici. Benché la loro opera sia cruciale, non sempre sono capaci di affrontare strutturalmente gli attuali squilibri che colpiscono i più esclusi e, senza volerlo, perpetuano le ingiustizie che intendono contrastare”.

Questa considerazione punta il dito sul fatto che, per quanti beneficiari un intervento del Terzo settore possa raggiungere e per quanti bisogni in questo modo riesca a fare fronte, esso non interviene sulle cause strutturali all'origine di quei bisogni, ad esempio sulle condizioni di disuguaglianza da cui deriva la povertà. Si tratta di una tesi difficilmente contestabile in quanto tale e che, anzi, potrebbe facilmente trovare riscontri empirici in una varietà di ambiti di applicazione; tuttavia, questa considerazione qualifica l'azione trasformativa degli enti di Terzo settore per mezzo della stessa centratura esclusiva su cosa gli enti di Terzo settore fanno e, in questo modo, tralascia di considerare il fatto che guardare a come essi intervengono aprirebbe alla possibilità di cogliere il dispiegarsi di un diverso tipo di cambiamento. Secondo quanto evidente nei due esempi sopra citati, questo cambiamento riguarda la ridefinizione del significato stesso delle questioni e dei bisogni affrontati dal Terzo settore con i propri interventi, ovvero una dimensione culturale non attinente il numero di utenti coinvolti, né le cause strutturali da cui derivano le loro necessità.

Applicare questo ragionamento all'ambito turistico, in relazione all'azione trasformativa che il Terzo settore può qui realizzare, significa distinguere due tipi di cambiamenti: da una parte, guardare cosa fa e quanti beneficiari ne sono

⁷ Per approfondimenti: <https://www.alcolistianonimiitalia.it/cose-aa/aa-programma/>.

coinvolti, ad esempio in relazione all'offerta di pacchetti viaggio accessibili e in grado di far fare turismo a chi altrimenti non potrebbe permetterselo, per ragioni economiche oppure per una condizione di disabilità; dall'altra parte, si potrebbe guardare dentro questi pacchetti viaggio, nelle pratiche concrete che essi consentono a chi vi aderisce, per constatare come attraverso esse si realizzi una ridefinizione del significato del viaggio e del fare turismo, ad esempio da occasione di svago temporaneo a possibilità di sviluppo di auto-conoscenza attraverso un adeguato rapporto con l'alterità visitata.

I due approcci citati non sono reciprocamente esclusivi, ma per ragioni di chiarezza è possibile sottolinearne tre differenze. La prima riguarda l'accento su *cosa* gli enti di Terzo settore fanno oppure su *come* intervengono e su di essa si è già detto abbastanza; la seconda diversità, invece, riguarda la specifica dimensione oggetto di attenzione nei due tipi di azione trasformativa: ovvero, il fatto che per cogliere cosa gli enti di Terzo settore è sufficiente attenersi al piano delle *rappresentazioni* da essi fornite sul loro operato, mentre per cogliere come intervengono è necessario passare dal livello delle mappe a quello dei territori, ovvero esplorare le *pratiche* concrete attraverso cui le iniziative del Terzo settore si realizzano. Infatti, è solo a questo secondo livello che è possibile cogliere la specificità dei codici relazionali coinvolti e la loro eventuale capacità di ridefinire i temi affrontati. In altre parole, se per il primo tipo di azione trasformativa può essere sufficiente attenersi al piano delle dichiarazioni di ciò che gli enti fanno, il secondo richiede invece di entrare nel merito e osservare da vicino questo fare, per poterne cogliere i codici delle pratiche coinvolti.

Inoltre, volendo qualificare il cambiamento prodotto da un'azione di Terzo settore rispetto allo status quo è possibile distinguere due modalità d'intervento su di esso; da una parte, concentrarsi su cosa le organizzazioni fanno attraverso le dichiarazioni da esse prodotte significa guardare ad interventi eventualmente orientati a mettere apertamente in discussione la normalità, ciò che è considerato accettabile e ciò che non lo è. Dall'altra parte, invece, osservare come tali interventi si realizzano sul piano pratico significa studiare il sottile – in genere inizialmente sottotraccia – tentativo d'introdurre “nuova normalità”, ovvero di creare la possibilità di praticare possibilità prima inesistenti e lavorare affinché nel tempo queste siano accettate, considerate legittime e quindi “normali”. Per esemplificare rispetto a quanto sopra detto, si può pensare alla differenza fra un pacchetto turistico a costi accessibili, che non accetta come normale che certe località siano esclusivo appannaggio di chi può permetterselo; oppure, invece, ci si può riferire alla creazione di opportunità di viaggio che, nel loro concreto dispiegarsi, creano possibilità di praticare rapporti sociali prima inesistenti e che con il tempo si istituzionalizzano ed entrano nel repertorio culturale di una data società. Le differenze ora citate sono riassumibili con la seguente tabella:

Tabella 1. – L’azione trasformativa realizzata dal Terzo settore secondo due prospettive

Mettere in discussione la normalità	Introdurre nuova normalità
Cosa	Come
Rappresentazioni	Pratiche

Infine, in conclusione di questa sezione è bene sottolineare che quella proposta è una distinzione di tipo convenzionale, utile forse per chiarire le differenze reciproche attraverso il riferimento a idealtipi che, sul piano fenomenologico, non esistono mai come modelli puri. Infatti, l’idea stessa di poter leggere l’azione di Terzo settore e la sua capacità trasformativa separando il livello dei suoi contenuti da quello delle sue modalità di realizzazione è una concezione solo analitica, non sostanziale. Tale separazione è facilmente contestabile sul piano empirico dato che, da una parte, ciò che un ente realizza dipende da come si struttura ed organizza e, dall’altra parte, questi elementi non possono prescindere da cosa un ente fa, dal concreto ambito d’intervento in cui opera. Detto ciò, è utile procedere nell’approfondire il tipo specifico di azione trasformativa realizzabile dal Terzo settore in relazione al modo in cui esso interviene, dato che la relativa assenza di questa concezione nel dibattito corrente – tanto rispetto all’ambito turistico, quanto nei confronti di altri ambiti – rende necessario specificarne gli strumenti e le categorie adottabili per il suo studio e rilevazione empirica.

3. L’invenzione del Terzo settore

Ciò che nel precedente paragrafo è stato introdotto come approccio per qualificare l’azione trasformativa di Terzo settore (in ambito turistico, oppure in altri settori) attento a *come* essa si sviluppa – piuttosto che solo a *cosa* essa realizza – verrà di seguito specificato nei termini di “invenzione” realizzata dal Terzo settore. Dopo avere qui definito il significato di quest’espressione, la successiva sezione sarà dedicata ad introdurre alcuni strumenti di ricerca in grado di permetterne lo studio empirico in ambito turistico.

Indagare la capacità trasformativa realizzata dal Terzo settore per mezzo delle sue pratiche – piuttosto che rispetto al solo livello delle rappresentazioni – significa inoltrarsi nell’esplorazione di un campo aperto, in cui vi è il concreto rischio di perdersi in una mare d’indeterminatezza, dove manca una bussola condivisa sulla direzione del cambiamento studiato. Il tipo di azione trasformativa qui indagata si è espressa nella storia del Terzo settore in modo proteiforme, a

seconda sia dei contesti, sia dei singoli casi di volta in volta indagati. Infatti, oltre i casi sopra citati di ridefinizione del significato di una condizione o di un'esperienza (come quella del viaggio), vi sono svariate altre direzioni in cui l'azione trasformativa del Terzo settore si realizza: ad esempio, la demercificazione⁸ di alcuni beni o servizi (e.g. la casa, la formazione o l'animazione culturale), ovvero il sottrarre dallo scambio di mercato alcune dimensioni per consentire modalità di accesso più inclusive; la promozione di alleanze trasversali fra soggetti attivi in uno stesso territorio (oppure rispetto ad uno stesso problema) che altrimenti non entrerebbero in relazione; il dare fiducia e sviluppare capacità e autonomia d'azione a soggetti che ne sono privi e che si trovano in condizioni di marginalità sociale; oppure ancora il favorire lo sviluppo di legami solidali su basi nuove rispetto a quelle esistenti, consentendo la nascita di identità prima inedite. Si tratta solo di alcune esemplificazioni di una capacità trasformativa del Terzo settore che, poiché prende forma sul piano delle sue realizzazioni pratiche, non può essere pre-definita in modo esaustivo ma, invece, è per definizione aperta a declinazioni non anticipabili.

Per ovviare a questo rischio d'indeterminatezza si è deciso di qualificare l'azione trasformativa del Terzo settore qui indagata attraverso una definizione ampia – mutuata dalla “Carta aperta dell'impresa sociale” elaborata nel dicembre 2023 dalla carovana «Fare intraprese sociali» – e relativa alla realizzazione di *invenzioni che entrano a fare parte del sistema*. La sinteticità di questa definizione richiede di specificarne le sue componenti, a partire da quella forse meno intuitiva, relativa al termine “invenzioni”. Innanzitutto, è utile chiarire il fatto che il termine invenzione qui si discosta dalla sua accezione negativa di senso comune, recentemente rilanciata da un pamphlet su Milano⁹ e relativa a qualcosa di inconsistente o privo di reali fondamenta. Si tratta di un significato non del tutto assente nel dibattito delle scienze sociali ma distante, e per molti versi opposto, a quello di tipo costruttivista con cui una serie di opere qualificano in modo positivo la capacità trasformativa realizzata dall'azione collettiva in una varietà di ambiti (Melucci, 1982; Hobsbawm, 2002; Watzlawick, 1981; Rotelli, 2016). Questa seconda accezione supera il dualismo con cui l'inventare oggi viene in genere oggi contrapposto al trovare, ovvero creare qualcosa di prima inesistente come contrario allo scoprire qualcosa che era già presente. Invece, queste due accezioni convivono nel significato etimologico dell'inventare, rinvenibile sia nel linguaggio giuridico odierno sia nell'*inventio* della retorica classi-

⁸ Traduzione italiana del termine “de-commodification”.

⁹ Si tratta del libro *L'invenzione di Milano. Culto della comunicazione e politiche urbane* pubblicato nel 2023 da Lucia Tozzi per Cronopio edizioni (Napoli). Interessante accostare a questo testo quello di Dario Fo intitolato *Sant'Ambrogio e l'invenzione di Milano* (2009, Guanda): si tratta, infatti, di tutt'altro significato dato alla stessa espressione.

ca¹⁰: questa, infatti, era sia il concepimento degli argomenti da includere in un discorso sia la loro scelta, a partire dal repertorio già disponibile. Senza poter qui entrare ulteriormente nel dettaglio della storia di questo concetto, ciò che preme sottolineare è il fatto che l'idea di invenzione rimanda nella sua accezione originaria alla dimensione collettiva – piuttosto che individuale – dalla sua realizzazione: tanto nella sua genesi quanto nei suoi esiti, l'invenzione si configura come pratica che attinge da un repertorio di codici o stili già esistente, dandone un'interpretazione il cui successo e diffusione dipende più dalle condizioni collettive di contesto in cui avviene la sua ricezione, che dall'interpretazione stessa. Tornando alla definizione sopra citata, le possibilità delle invenzioni realizzate del Terzo settore di “entrare a fare parte del sistema” – di istituzionalizzarsi e fare diventare innovazioni le sperimentazioni realizzate – dipendono da condizioni collettive, relative ad esempio ai ciò che gli studi sull'azione collettiva definiscono come la “struttura delle opportunità” offerta da un certo ambiente politico-istituzionale.

Infine, se la capacità trasformativa del Terzo settore qui indagata riguarda la sua realizzazione di “invenzioni che entrano a far parte del sistema”, è necessario specificare l'ultimo tassello di questa definizione, ovvero che cosa esattamente si intenda con sistema. In particolare, il punto è non solo quello di sottolineare che le condizioni sistemiche sono quelle collettive, non individuali. Si tratta anche di chiarire il fatto che le dimensioni sistemiche coinvolte nell'invenzione del Terzo settore sono di tipo sia formale sia informale: le prime riguardano la dimensione delle rappresentazioni ufficiali, ad esempio le regole o i requisiti formali con cui – ad esempio – è previsto avvenga l'accesso ad un servizio, mentre le seconde attengono al piano delle pratiche, al modo in cui quelle regole e requisiti sono concretamente interpretati dagli attori in modo situato. Qualificare il livello sistemico rispetto a questo doppio piano significa fare esplicito riferimento ad una specifica tradizione di studi sull'invenzione delle pratiche sociali, ovvero quella sviluppata da Michel de Certeau nella sua grande opera intitolata “L'invenzione del quotidiano” (1980). Infatti, qui viene esplicitato quanto le pratiche quotidiane prendano forma secondo una logica propria, necessariamente diversa da quella delle istituzioni e delle regole formali: queste, infatti, sono sempre usate in modo situato secondo codici e per fini diversi da quelli per cui quelle regole sono state stabilite, attraverso tattiche con cui il debole trae partito e cerca di usare a proprio vantaggio condizioni che gli sono imposte e che non ha il potere di cambiare. I campi di applicazione di questa prospettiva sono i più vari e includono il Terzo settore, dato che anch'esso è scindibile nel doppio piano delle procedure formali da una parte e, dall'altra, del loro uso situato da parte

¹⁰ Per approfondimento sul significato etimologico di inventare si rinvia a <https://unaparola.algiorno.it/significato/inventare>.

degli attori. Questi usi possono riferirsi, ad esempio, agli enti di Terzo settore che partecipano ad un bando che finanzia specifiche iniziative innovative con lo scopo di trovare un modo per sostenere la propria operatività, oppure gli utenti di un servizio che aderiscono ai requisiti formali richiesti per accedervi, per poi usare i benefici ricevuti secondo modalità diverse da quelle previste dal servizio stesso. Legittimare il piano di analisi degli usi – considerarlo come distinto e relativamente autonomo rispetto a quello delle regole formali – non significa includervi in esso anche gli abusi rilevanti sul piano giuridico, a livello sia amministrativo sia persino penale. Piuttosto, nell'ambito della prospettiva proposta sull'invenzione del Terzo settore, significa accettare che anche il piano delle pratiche quotidiane ufficiose e spesso sotterranee, così come quello ufficiale, costituisca una dimensione sistematica o collettiva, interpretata sì dai singoli ma attraverso codici della pratica e stili d'azione che sono parte del repertorio culturale di possibilità di una data società, cui essi possono attingere sulla base del relativo posizionamento.

Quindi, lo studio qui proposto dell'azione trasformativa realizzata dal Terzo settore rispetto all'industria turistica si concentra sulle iniziative realizzate in questo ambito, nel loro concreto dispiegarsi e nella loro capacità d'intaccare sia le regole formali sia le possibilità con cui queste sono usate sul piano concreto. Infatti, entrambi questi elementi nella concezione adottata costituiscono invenzioni che entrano a far parte del sistema.

4. Guardare dentro per vedere fuori

Quanto detto sinora potrebbe indurre al lettore a pensare che, quella proposta, sia una prospettiva innovativa sull'azione trasformativa realizzata dal Terzo settore, potenzialmente rilevante, ma di difficile implementazione, priva del radicamento – in tradizioni di ricerca e filoni di studio – necessario per poter essere concretamente sviluppata. Invece, in questo paragrafo si proverà a mostrare quanto la prospettiva proposta s'inserisca nel solco di una linea interpretativa sociologica presente sin dall'inizio di questa disciplina e la attualizzi grazie agli strumenti offerti da filoni di ricerca sviluppati negli ultimi anni nel dibattito internazionale sulla società civile. In particolare, il riferimento è a quell'impostazione che, sin dai classici della sociologia, analizza la vita sociale prestando attenzione ai processi relazionali che la caratterizzano, alle forme dell'associarsi considerate come dimensione primaria dalla quale deriva quella dei suoi contenuti, ovvero che da preminenza al “come” – rispetto al “cosa” – dei processi e dei fenomeni che analizza. In diversi termini, quest'impostazione caratterizza il lavoro di autori come Durkheim o Marx e propone un ribaltamento del senso

comune nel modo in cui concepisce le pratiche quotidiane, il loro potenziale trasformativo rispetto ai processi generali in cui si collocano. Infatti, in genere diamo per scontato che prima vi sono i piani, i progetti, le strategie e poi la loro implementazione, le pratiche che ne danno concreta realizzazione o – come si usa dire da qualche tempo – la loro “messa a terra”. Invece, l’impostazione qui discussa ribalta questo assunto e considera le pratiche preverbalì dell’associarsi – che ci radicano in una specifica trama relazionale, con cui “siamo già a terra” – la fucina da cui deriva la possibile adozione di opzioni strategiche, la definizione di piani di azione e obiettivi di cambiamento.

Tra i più noti studiosi che, con specifico riferimento allo sviluppo dei processi economici, hanno insistito sul loro radicamento sociale vi è certamente Karl Polany, nella sua famosa tesi sulla “grande trasformazione” (Polany, 1994); sarebbe però sbagliato pensare che si tratti di un assunto proprio solo delle prospettive più generali e attente ai fattori strutturali. Al contrario, esso è parte di molte analisi situate della vita sociale come, ad esempio, quella di Erving Goffman; ciò è evidente sin dal noto passaggio secondo cui vi sono “prima le situazioni e poi gli attori con le loro azioni” (Goffman, 1974, 48): infatti, ciò significa che per capire gli attori e i loro comportamenti (Goffman direbbe le loro “mosse”) occorre osservare la situazione in cui sono immersi, la definizione implicitamente condivisa con gli altri partecipanti di cosa sta avvenendo qui-e-ora. In altri termini, l’attività primaria è quella del “framing” (1974) – o “footing” (1979) – con cui viene collaborativamente definito il significato di una situazione e da ciò derivano i margini di manovra per gli individui che vi partecipano.

Nel solco di questa linea interpretativa si colloca la proposta avanzata in questo capitolo, la quale quindi richiede d’indagare e dare conto dell’azione trasformativa del Terzo settore in ambito turistico, la sua capacità di realizzare invenzioni che entrano a far parte del sistema, attraverso un’operazione contro-intuitiva. Infatti, invece che guardare cosa il Terzo settore realizza all’esterno delle sue organizzazioni, con riferimento ai bisogni che affronta o agli ambiti in cui interviene e ai cambiamenti che in essi introduce, si tratta di cogliere queste trasformazioni a partire dall’adozione di un focus interno ai processi associativi. Non si tratta di uno sguardo fine a se stesso, che considera tali processi come di per sé rilevanti ma in quanto fucina dell’azione associativa, dimensione in grado di dare conto del suo sviluppo e delle trasformazioni da essa realizzate. In altri termini, poiché la realizzazione d’invenzioni che entrano a fare parte del sistema fa riferimento a processi che, almeno nel loro stadio iniziale, avvengono spesso in maniera sotterranea e sono quindi spesso sfuggenti, un modo per coglierne lo sviluppo è quello di concentrarsi sulle forme dell’associarsi in cui si radicano e da cui derivano. Queste offrono quindi un modo indiretto per arrivare a qualcosa che direttamente è difficilmente avvicinabile, in quanto lato di una

medaglia che, dall'altra parte, ha il tipo di compito generale che un ente di Terzo settore persegue e con il quale si proietta all'esterno.

Per chiarire questo legame potrebbe essere utile una sua esemplificazione con riferimento ai risultati di uno studio empirico sul Terzo settore realizzata dall'autore di queste pagine (Citroni, 2022). Infatti, tra i risultati di quella ricerca c'è stata l'enucleazione di alcuni stili associativi e del corrispondente tipo di azione che si sviluppa attraverso essi: ad esempio, nello stile della *militanza* si praticano relazioni e modi di fare gruppo con cui si elaborano strategie, identificano possibili alleati e nemici per condurre battaglie su principi generali. In questo specifico modo di fare gruppo un "associazione è un'arma di guerra che si prepara frettolosamente per sperimentarsi subito sul campo di battaglia. Un'associazione è un esercito, vi si parla per contarsi e animarsi e poi si marcia contro il nemico" (Tocqueville, 1982, 202). In altri casi, invece, prevale lo stile della *cittadinanza attiva*: un altro modo di fare gruppo che alimenta il funzionamento delle cosiddette "scuole di democrazia", un modello ricorrente d'interazione mediante cui cittadini si fanno carico dei bisogni del proprio territorio attraverso processi auto-organizzati orientati innanzitutto a capire, attraverso il confronto reciproco, quali siano tali bisogni. Chi partecipa a questo tipo di relazioni, nell'ipotesi di Tocqueville, sviluppa competenze civiche, avvicina il punto di vista di altri prima lontani e così allarga i confini che definiscono il proprio interesse egoistico. Anche le *coalizioni di scopo* corrispondono ad uno specifico stile associativo, in cui ci si relaziona in modo strumentale al raggiungimento di uno scopo ben delimitato e, attraverso questo tipo di relazioni, si realizzano iniziative di *advocacy*. Il *volontariato occasionale* è un altro stile associativo, la cui diffusione è in genere ricondotta all'accresciuto ricorso da parte degli enti di Terzo settore all'organizzazione di eventi ed altre iniziative effimere: nell'impostazione sociologica qui adottata, invece, è il radicarsi anche nel nostro contesto di questo stile partecipativo – da tempo tipico dei contesti anglosassoni – ciò da cui deriva la diffusione di eventi culturali nel repertorio d'azione del Terzo settore.

Quelli citati sono solo esempi della possibilità – ed utilità per un'indagine sull'azione trasformativa sull'azione di Terzo settore come quella qui proposta – di uno sguardo che presta attenzione al *come* dell'azione di Terzo settore in quanto dimensione privilegiata per enucleare e dare conto di *cosa* tale azione realizzi, del suo cosiddetto impatto negli ambiti in cui interviene. Lo stretto rapporto tra queste due dimensioni ripropone l'inestricabilità dell'intreccio tra di esse sopracitato: ovvero, come la distinzione fra cosa un ente di Terzo settore faccia e come lo faccia sia di tipo solo analitico. In particolare, rileva notare come nell'approccio proposto la dimensione del *come* sia preminente su quella del *cosa*, dato che questo secondo elemento si radica e ha le sue condizioni di possibilità nel primo.

5. Conclusioni

La proposta delle scorse pagine si è sviluppata soprattutto sul piano teorico, con lo sforzo di chiarire lo spostamento di sguardo richiesto dall'approccio presentato per leggere l'azione trasformativa realizzata dal Terzo settore nei diversi ambiti in cui opera, incluso quello turistico. In particolare, il passaggio dal focus su cosa gli enti di Terzo settore realizzano a come ciò avvenga è tutt'altro che banale e chiama in causa uno spostamento della prospettiva adottata, dall'analisi del piano delle rappresentazioni allo studio delle pratiche e dei diversi significati che queste assumono per gli attori coinvolti. Senza essere potuti entrare nel merito della metodologia richiesta da questo passaggio epistemologico¹¹, è premuto evidenziare come, per quanto impegnativo, esso sia praticabile grazie alla lunga tradizione di studi sociologica solo sommariamente rievocata nelle scorse pagine.

Inoltre, oltre che possibile e già di fatto avviato in una varietà di ambiti d'intervento del Terzo settore, l'approccio proposto si pone come possibilità analitica centrata sulle pratiche, in grado di fare fronte al rischio d'indeterminatezza che lo studio di questa dimensione spesso comporta. Ciò deriva dal fatto che se le declinazioni dell'azione trasformativa realizzata attraverso le pratiche – anche solo con riferimento all'ambito turistico – sono le più varie e per definizione non predeterminabili, non altrettanto vale per le forme dell'associarsi in cui tali azioni possono radicarsi. Infatti, gli studi disponibili su una varietà di contesti locali, mostrano come il repertorio di stili associativi praticabili, – per quanto ampio – sia sempre limitato e mappabile attraverso adeguati studi in profondità (Eliasoph Lichterman, 2003; Lichterman, 2021). Concentrarsi su questa dimensione consente quindi non di cogliere tutte le declinazioni dell'azione trasformativa ma, ad un livello di astrazione più elevato, il tipo di compito perseguibile dal Terzo settore nell'industria turistica (Santurari, 2021) e quindi le possibilità di cambiamento che tale compito configura (Colella, 2023). Questo ad esempio si può configurare come azione di *advocacy* per promuovere una diversa regolazione legislativa dell'industria turistica, oppure nei termini dello sviluppo di processi auto-organizzazione della cittadinanza per la realizzazione di nuove pratiche turistiche, oppure ancora come lotta di principio per la tutela di diritti generali, come quello allo spostamento o alla città come bene comune; o ancora, un ente di Terzo settore può realizzare interventi che si configurano come contributi puntuali all'interno di iniziative più ampie, come ad esempio l'organizzazione di specifici eventi nell'ambito di festival culturali. In tutti questi casi si tratta di configurazioni dell'azione trasformativa che si radicano e derivano da

¹¹ Per approfondimenti si rinvia a Citroni (2022), in particolare il secondo capitolo.

specifiche forme dell'associarsi, studiando le quali è quindi possibile dare conto del loro sviluppo. Si tratta, naturalmente, di una componente rilevante per un'indagine più ampia, che necessariamente deve tenere in considerazione le specifiche condizioni di contesto in cui il Terzo settore opera: passaggio imprescindibile per lo studio di come le sue invenzioni riescano ad incidere su sistemi che vanno di volta in volta qualificati in relazione alle specifiche connotazioni locali assunte dall'industria turistica.

Nell'estate del 2024, nel dibattito pubblico italiano è emerso – in una misura forse senza precedenti – il carattere controverso dell'industria turistica, la problematicità del suo prorompente sviluppo in relazione a fenomeni come, ad esempio, l'*overtourism*, la sostenibilità ambientale o il caro affitti legato alla diffusione di locazioni temporanee di breve durata. Simili questioni non sono solo sempre più discusse ma anche avvertite con particolare urgenza dai cittadini, soprattutto se residenti nelle località turistiche più attrattive. La necessità di affrontare le problematiche emergenti dell'industria turistica viene in genere associata alle responsabilità degli attori pubblici che, a diversi livelli, governano i territori ed incidono su di esse attraverso le politiche che promuovono. Senza voler qui negare il rilievo di questa dimensione, è opportuno ricordare come accanto e in sempre più stretta relazione rispetto ad essa, si ponga l'azione della società civile, di cui il Terzo settore è componente non solo fondamentale ma anche fra le più fortemente coinvolte in rapporti con l'amministrazione pubblica e la politica istituzionale. L'affermarsi di *governance* allargate in una varietà di ambiti d'intervento, la riconfigurazione in corso degli assetti di Welfare a livello locale e l'associata crescente vocazione imprenditoriale del Terzo settore spingono molti osservatori – interni ed esterni a questo mondo – ad interrogarsi in modo preoccupato sulla sostenibilità economica delle sue iniziative, soprattutto laddove queste non sono allineate alle politiche pubbliche. Questo contributo invita ad affiancare a queste preoccupazioni un altro tipo di attenzione, centrata sulla dimensione relazionale delle iniziative di Terzo settore e che, in linea con quanto presentato nelle scorso pagine, spinge a porsi domande quali ad esempio: in quali tipo di pratiche dell'associarsi si possono radicare iniziative di *advocacy* per una maggiore regolazione pubblica dell'industria turistica? Quali stili associativi sostengono lo sviluppo di proposte di esperienze turistiche più profonde o maggiormente accessibili rispetto a quanto era prima sperimentabile in un dato contesto locale? O ancora, attraverso quali pratiche relazionali si sono sviluppati i numerosi casi documentati di festival di comunità di successo o di sviluppo di relazioni significative fra residenti e turisti?

In sintesi, l'ipotesi avanzata dalla proposta di questo contributo è che, accanto alle variabili economico-organizzative in genere oggetto di attenzione, vi sia una dimensione relazionale delle iniziative di Terzo settore che – benché in genere trascurata – è analizzabile e rilevante rispetto alla loro capacità d'incidere

sull'attuale configurazione dell'industria turistica, incluse sulle sue principali problematiche.

Riferimenti bibliografici

- Ambrosini, M. (2005). *Scelte solidali. L'impegno per gli altri ai tempi di soggettivismo*. Bologna: Il Mulino.
- Bateson, G. (1972). *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi.
- Burawoy, M. (2009). *The Extended Case Method: Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*. Berkley: University of California Press.
- Busso, S. & De Luigi, N. (2019). Civil society actors and the welfare state. An historically-based analytical framework. *Partecipazione e Conflitto. The Open Journal of Sociopolitical Studies*, 12(2), 259-296.
- Citroni, S. (2022). *L'associarsi quotidiano. Terzo settore in cambiamento e società civile*. Milano: Meltemi.
- Colella, L. (2023). Dal Terzo settore all'“Économie Sociale et Solidaire” in Francia. Il “Turismo Sociale e Solidale”: un modello di sviluppo equo e sostenibile. *Società e Diritti*, 8(15). <https://doi.org/10.54103/2531-6710/19682>.
- De Certeau, M. (1990). *L'invenzione del quotidiano*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Donati, P., Colozzi, I. (a cura di) (2004). *Il terzo settore in Italia. Culture e pratiche*. Bologna: Il Mulino.
- Dredge, D., & Gyimóthy, S. (Eds.) (2017). *Collaborative Economy and Tourism: Perspectives, Politics, Policies and Prospects*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51799-5>.
- Eliasoph, N. & Lichterman, P. (2003). Culture in Interaction. *American Journal of Sociology*, 108(4), 735-794.
- Fazzi, L. (2013). *Terzo settore e nuovo Welfare in Italia*: Milano, Franco Angeli.
- Giorgi, A., Pizzolati, M. e Vacchelli, E. (2021). *Metodi creativi per la ricerca sociale. Contesto, pratiche, strumenti*. Bologna: Il Mulino.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (1979). Footing. *Semiotica*, 25(1-2), 1-30.
- Gori, L. (2022). *Terzo settore e costituzione*. Torino: Giappichelli.
- Hobsbawm, E.J. (a cura di) (2002 [1983]). *L'invenzione della tradizione*. Torino: Einaudi.
- Lichterman, P. (2021). *How Civic Action Works. Fighting for Housing in Los Angeles*. Princeton: Princeton University Press.
- Melucci, A. (1982). *L'invenzione del presente*. Bologna: Il Mulino.
- Melucci, A. (1984). *Altri codici. Aree di movimento nella metropoli*. Bologna: Il Mulino.
- Polanyi, K. (1994). *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*. Torino: Einaudi.

- Santuari, A. (2021). Le Associazioni Turistiche nella Riforma del Terzo Settore. *Rivista italiana di diritto del turismo*, n. 34: 58-82. <https://doi.org/10.3280/DT2021-034003>.
- Sclavi, M. (2003). *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Milano: Mondadori.
- Ranci, C. (1999). *Oltre il welfare state. Terzo settore, nuove solidarietà e trasformazioni del welfare*. Bologna: Il Mulino.
- Ranci, C. (2015). The long-term evolution of the government third sector partnership in Italy: Old wine in new bottle? *Voluntas*, 26, 2311-2329.
- Rotelli, F. (a cura di) (2016). *L'istituzione inventata. Almanacco Trieste 1971-2010*. Merano: Edizioni Alpha Beta Verlaga.
- Tocqueville, A. (1982 [1835]). *La democrazia in America*. Milano: Rizzoli.
- Vergopoulos, H. (2019). Alternative Tourism and Civil Society in Athens. *International Journal of Tourism Cities*, 5.1, 51-62.
- Watzlawick, P. (a cura di) (1981). *La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*. Milano: Feltrinelli.

Parte 3

Case Studies e Best Practice

La tutela dei cammini culturali e religiosi, tra promozione del turismo e valorizzazione del territorio

Stella Coglievina

1. I cammini culturali e religiosi: un fenomeno in evoluzione

Tra le forme di turismo attento all'ambiente e alla sostenibilità vanno citati senz'altro i cammini culturali e religiosi¹. Sviluppatisi a partire da alcuni modelli piuttosto noti, come quello del Cammino di Santiago, itinerario storico di pellegrinaggio, riscoperto negli ultimi decenni e divenuto in breve tempo una vera e propria destinazione turistica², i cammini "nostrani" insistono su porzioni di territorio più o meno ampie, a livello regionale o interregionale, e sono caratterizzati da una grande varietà per quanto riguarda la tipologia di organizzazione e di gestione, la lunghezza, i servizi collegati, i flussi di camminatori, etc. Così, di fianco alla Via Francigena, una via antica e conosciuta, tutelata come itinerario del Consiglio d'Europa³ e gestita da un'associazione transnazionale, troviamo molteplici cammini collegati a devozioni locali (santuari, figure di santi) o ad eventi storici meno conosciuti, nati spesso da iniziative dal basso, da parte di associazioni del territorio o, talvolta, di singoli individui che ne gesti-

¹ Si tratta di un tema ancora poco indagato dalla letteratura scientifica, specialmente da quella giuridica. Sui cammini religiosi, in particolare, cfr. Chizzoniti, (1999); più di recente Chizzoniti, (2024); Dania e Gazzerro (a cura di) (2023).

² Il Cammino di Santiago è inserito fin dal 1987 tra gli itinerari culturali riconosciuti dal Consiglio d'Europa. Sul *Camino*, nella vastissima bibliografia, richiamo alcuni contributi a proposito del suo sviluppo turistico: Gusmán, Lopez, Lois-González & Santos, (2017); Santos Solla (2006).

³ Nel 1987, con il riconoscimento del Camino de Santiago, il Consiglio d'Europa lanciò il Programma itinerari culturali, sul quale v. il sito web: <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes>. Sulla Via Francigena e altri cammini, in generale, cfr. i contributi nel volume Bambi & Barbari (Eds.), (2015).

scono il tracciamento, la manutenzione, le informazioni e i servizi agli utenti.

Se si guarda a come il legislatore abbia accompagnato o favorito tali iniziative, si può immediatamente notare che di fronte a una realtà così variegata, vi è una tutela giuridica altrettanto disomogenea, che può essere osservata a più livelli: da quello locale – il più attento al territorio e più vicino alle esigenze e alle iniziative dei cittadini –, a quello regionale – competente in materia di gestione del territorio e di turismo – a quello nazionale, dove il legislatore si fa interprete, con uno sguardo più ampio, dei fenomeni in atto. Il punto di vista del diritto, a tal proposito, ci consente di osservare in che modo siano recepite le esigenze della popolazione e come il legislatore, nei vari livelli, vada ad indirizzare l'azione dei vari soggetti in gioco. Il dipanarsi dei vari interventi normativi, come si vedrà, tende a perseguire fini eterogenei, quali la promozione del turismo e il suo sviluppo con forme sostenibili, ma anche la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio.

2. Il legislatore di fronte ai cammini: una strada con dei passi ancora da compiere

Diversi interventi normativi, come accennato, hanno preso in considerazione il fenomeno dei cammini in Italia. I primi sono stati quelli delle Regioni. Già precedentemente alla riforma costituzionale del 2001, che attribuirà loro la competenza in materia di turismo, avevano legiferato in tema di valorizzazione del territorio e nei loro interventi avevano colto l'importanza degli itinerari culturali e religiosi nello sviluppo del turismo.

Tra le prime leggi in materia, si può ricordare quella della Regione Liguria n. 39 del 1997 che tra le prime si era occupata della promozione di «flussi di turismo religioso». Nell'indicare gli interventi di valorizzazione culturale da promuovere, all'art. 2, comma 1, lettera *a*) proponeva «l'individuazione, la catalogazione e la divulgazione delle antiche vie e degli itinerari storici dei pellegrini, anche in rapporto alla divisione del territorio ligure in aree di influenza delle principali famiglie e dei vari istituti di vita consacrata». Nello stesso senso, pochi anni dopo, la legge della Regione Basilicata n. 51 del 2000 includeva, nella programmazione delle azioni volte alla valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale ed escursionistico, la progettazione e il recupero di «itinerari di interesse naturalistico, storico e religioso».

In queste, come in altre norme, i cammini sono tutelati non tanto come settore a sé del turismo (e del turismo religioso) ma come parte di un disegno più generale di valorizzazione del patrimonio culturale o ambientale, forse mimetizzando – come notato di recente – un interesse specifico per queste forme di tu-

rismo religioso e il suo collegamento con la dimensione culturale e con quella del «turismo lento» e del «camminare lento»⁴.

In questi anni, vengono anche approvate alcune norme collegate al grande evento del Giubileo dell'anno 2000, che includono riferimenti al fenomeno degli itinerari, soprattutto in collegamento con la dimensione più tipicamente religiosa del pellegrinaggio. Ad esempio, la legge della Regione Molise del 14 dicembre 1998, n. 16 "Il Molise verso e oltre il Giubileo del 2000" si occupava di promuovere «interventi volti a valorizzare itinerari turistico – religiosi e siti di alta valenza storica, culturale, artistica e religiosa», per incrementare «flussi di turismo religioso». Il legislatore regionale proponeva, per il turismo religioso come per i cammini, degli interventi "di spesa" che hanno consentito l'attuazione di iniziative e progettualità in tal senso.

Da questo punto di vista, è da notare che diverse delle iniziative "dal basso", di cui si diceva, sono sorte da progetti elaborati congiuntamente da associazioni, organizzazioni di volontariato e, talvolta, enti locali o enti di gestione dei sentieri (il CAI, ad esempio) o, dove presenti, enti gestori di parchi (regionali o nazionali); in tal senso, anche l'intervento dei comuni ha avuto un ruolo ed è stato cruciale nello sviluppo di alcuni itinerari. Tuttavia, non sempre ciò è accaduto. Anzi, molti cammini, anche tra quelli oggi presenti nei cataloghi nazionali – di cui si dirà tra breve –, sono realtà gestite in modo del tutto volontario da singoli o da associazioni, con scarse possibilità di ottenere una tutela specifica o strumenti di finanziamento, sia pubblici sia privati⁵.

Proseguendo nella rassegna legislativa, ancora le regioni, in tempi più vicini a noi, hanno emanato diverse norme sul turismo religioso e sugli itinerari. Solo per fare alcuni esempi, la legge della Regione Calabria n. 36 del 2015, "Valorizzazione e potenziamento del turismo religioso e del sistema dei santuari mariani presenti sul territorio calabrese", riconosce «l'alto valore dei percorsi turistici di carattere religioso» (art. 1)⁶ e si propone di potenziarne l'inserimento

⁴ Così Chizzoniti, (2024), 608.

⁵ Richiama l'attenzione su questo punto il *Libro Bianco sui cammini lombardi*, elaborato nel 2022 all'esito dei lavori di un Tavolo Tecnico dei Cammini Lombardi, promosso da Regione Lombardia con la partecipazione di diverse associazioni e realtà turistiche locali (il Libro bianco è stato consultato grazie a contatti personali con l'associazione Wa-Bi che lo ha elaborato).

⁶ Art. 1, *Finalità*: «La Regione Calabria, in armonia con i principi fondamentali stabiliti dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato e applicando il principio di sussidiarietà nei rapporti con le autonomie territoriali e funzionali, riconosce l'alto valore dei percorsi turistici di carattere religioso tradizionalmente radicati nel territorio. 2. Nell'ottica di una più completa valorizzazione del patrimonio storico e artistico, la presente legge si pone l'obiettivo di potenziare gli itinerari che costituiscono espressione autentica e peculiare della cultura rappresentata dai Santuari Mariani della tradizione religiosa calabrese. 3. È prevista la programmazione di progetti e proposte a favore del turismo orientato verso i Santuari Mariani siti nel territorio della Regione Calabria».

nei percorsi culturali europei (art. 2), attraverso forme di finanziamento annuali; o ancora la Regione Lombardia, che ha legiferato in materia con almeno due importanti interventi coevi: il primo, quello predisposto dalla legge regionale n. 27 del 2015 “Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo” che inserisce, tra le finalità delle politiche turistiche regionali, quella di «promuovere il turismo religioso riconoscendone il ruolo strategico nello sviluppo economico ed occupazionale valorizzando gli itinerari religiosi del territorio». Il secondo intervento, dell’anno successivo, è quello del riordino normativo in tema di “Politiche regionali in materia culturale” (legge regionale n. 25 del 2016). Al di là del generale impegno, sancito all’art. 1, alla «diffusione della conoscenza e ampliamento della fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale presente sul territorio della Lombardia», all’art. 20 si ribadisce la volontà di promuovere «un sistema integrato di offerta culturale, anche attraverso l’identificazione e la valorizzazione di itinerari culturali, percorsi e cammini» tra i quali, si sottolinea, una «particolare attenzione» verrà riservata agli itinerari «legati alle radici cristiane del territorio». Un *favor religionis*, questo, univocamente connotato, laddove non è da escludersi che vi siano cammini storici e culturali da tutelare non necessariamente legati al cristianesimo⁷.

Un ulteriore aspetto interessante della legge lombarda n. 25 del 2016 è il tentativo, nell’art. 20 ai commi 2 e 3, di fornire una definizione di che cosa siano gli itinerari culturali e i cammini. I primi sono, ai sensi della legge, «percorsi che si sviluppano intorno a temi di interesse storico, artistico o sociale», mentre i secondi sono una tipologia di itinerari culturali «di particolare rilievo, percorribili a piedi o con altre forme di mobilità dolce, che rappresentano una modalità di fruizione del patrimonio culturale e naturale dei territori interessati».

Fruizione del patrimonio culturale e naturale, nella legge lombarda; valorizzazione del patrimonio storico e artistico, in quella calabrese del 2015: i legislatori regionali hanno ben chiaro che la promozione dei cammini e degli itinerari culturali e religiosi debba essere orientata a una migliore fruizione, e pertanto a una valorizzazione del patrimonio⁸, sia esso storico, culturale o naturale/paesaggistico. In effetti i cammini racchiudono tutti questi aspetti, toccando sia sentieri di bellezza naturalistica, sia beni culturali e storici, spesso di interesse religioso.

⁷ D’altra parte è di pochi anni prima la legge regionale lombarda 21 novembre 2011, n. 18 sulla “Esposizione del crocifisso negli immobili regionali”, secondo la quale la Regione «riconosce i valori storico-culturali e sociali delle sue radici giudaico-cristiane» (art. 1) e pertanto «espone il crocifisso nelle sale istituzionali e all’ingresso degli immobili regionali e di quelli in uso all’amministrazione regionale» (art. 2). In tema cfr. per tutti Licastro, (2021).

⁸ Sul concetto di fruizione e di valorizzazione del patrimonio culturale, anche in connessione con quanto disposto dal Codice dei beni culturali e del paesaggio (d.lgs. n. 42 del 2004, cosiddetto Codice Urbani) cfr. *ex multis*, Degrassi, (2008).

Dal punto di vista attuativo, entrambe le leggi ora citate a mo' di esempio prevedono mezzi di sostegno finanziario alle iniziative legate ai cammini, attraverso piani regionali annuali o pluriennali e fondi destinati a progetti presentati da enti locali o da altri organismi; nel caso della legge della Regione Calabria anche con riferimento ad una previa consultazione con la Conferenza episcopale regionale. Per quanto riguarda la Regione Lombardia, è interessante notare che le relazioni – presentate con cadenza biennale – sull'attuazione della legge n. 25 del 2016 contengono pressoché sempre un riferimento a progettualità legate ai cammini e agli itinerari, che si rivelano dunque un comparto in crescita fino ad oggi.

Le modalità di tutela e di promozione finora descritte – in via del tutto esemplificativa – presentano tuttavia dei limiti. Innanzitutto, come già accennato, se in alcune Regioni si è legiferato sul tema, in altre potrebbe non esservi una tutela specifica, determinando così un quadro normativo molto frastagliato. Ciò si riverbera sia sulla gestione dei cammini che attraversano il territorio di più Regioni, sia sulla mancanza di chiarezza relativamente agli strumenti di cui i cammini possono usufruire di volta in volta, a seconda del luogo in cui si sviluppano. Le differenze di tutela normativa possono riguardare l'entità e le modalità del sostegno finanziario, la presenza o meno di una catalogazione e di un riconoscimento "ufficiale" dei cammini a livello regionale, le modalità di gestione del cammino, le relazioni tra enti coinvolti nella manutenzione, gestione e promozione dei vari itinerari. Ancora più a monte c'è poi il tema, non secondario, del definire che cosa sia un cammino, per stabilire di conseguenza a quali realtà si applichino le tutele legislative previste⁹.

Su quest'ultimo punto, come si è visto, la Regione Lombardia aveva fornito una definizione di itinerari e di cammini nella legge regionale n. 25 del 2016; si tratta pur sempre di una scelta limitata a tale territorio e che potrebbe essere non omogenea con quella di regioni confinanti nelle quali passa un medesimo itinerario. In effetti l'emanazione di molte e diverse norme su questo tema, senza la presenza di un quadro generale sulla materia, non consente di individuare uno standard comune sul quale basarsi al momento di predisporre interventi di tutela e valorizzazione.

Limitato, a tal proposito, è l'apporto delle norme statali, che pure hanno operato un tentativo definitorio, in ordine alla tutela dei cammini.

Nel 2016 – di pari passo a molte delle iniziative regionali in materia – il MIBACT aveva emanato la direttiva sul "2016 Anno dei Cammini d'Italia", affermando che «sono considerati "cammini" gli itinerari culturali di particolare rilievo europeo e/o nazionale, percorribili a piedi o con altre forme di mobilità dolce sostenibile, e che rappresentano una modalità di fruizione del patrimonio

⁹ Tutti questi temi sono richiamati ampiamente nel *Libro bianco sui cammini lombardi*, cit.

naturale e culturale diffuso, nonché una occasione di valorizzazione degli attrattori naturali, culturali e dei territori interessati. In coerenza con la visione del Consiglio d'Europa, i cammini attraversano una o più regioni, possono far parte di tracciati europei, si organizzano intorno a temi di interesse storico, culturale, artistico, religioso o sociale». Una definizione, come si vede, molto ampia, che lascia spazio a cammini sia culturali, sia religiosi; più dettagliato risulta essere l'elenco dei criteri che servono a individuare un cammino, predisposto nel sito dell'«Atlante dei Cammini italiani», uno strumento di prima ricognizione dei cammini, previsto dalla medesima direttiva del Ministero¹⁰. Tra i criteri vi sono: la presenza di segnaletica, un percorso georeferenziato e fruibile in sicurezza, servizi di alloggio e ristorazione lungo la via, un sito internet aggiornato che fornisca le informazioni sulle tappe del cammino¹¹.

Oggi l'Atlante non risulta più aggiornato e appare difficile stabilire se i cammini attualmente presenti nel nostro paese siano tutti rispondenti a quei criteri. Peraltro, la conformità alla definizione proposta e l'inserimento nell'Atlante non determinava particolari conseguenze giuridiche: al di là di una migliore conoscenza – anche da parte dell'utenza – dei cammini ivi censiti, sicuramente incentivata dalla pubblicazione online, essi non accedevano a particolari benefici né godevano dell'applicazione di una specifica tutela.

3. Gli interventi a livello nazionale degli ultimi anni

Dopo l'esperienza dell'Atlante, è stato il Ministero del Turismo – recentemente istituito, o meglio re-introdotta¹² – ad occuparsi di cammini, e in partico-

¹⁰ Più in generale, il Ministero affermava di voler promuovere la valorizzazione del patrimonio «diffuso», naturale e culturale, e del territorio; si impegnava, tra l'altro, nell'ottica della promozione del patrimonio materiale e immateriale, a promuovere azioni coordinate per «la realizzazione di studi approfondimenti e iniziative» in materia di cammini. Inoltre, prevedeva di operare un censimento degli itinerari presenti sul suolo nazionale, al fine di elaborare, appunto, un Atlante dei Cammini italiani, consultabile online.

¹¹ Gli 11 criteri sono: «Percorsi fisici lineari e fruibili; Presenza di segnaletica orizzontale e/o verticale per ogni tappa; Percorso fruibile in sicurezza; Percentuale di strade asfaltate non superiore al 40%; Tappe dotate di tutti i servizi di supporto al camminatore; Descrizione on line sul Sito di riferimento di ogni tappa; Servizi di alloggio e ristorazione entro 5 km dal Cammino; Presenza di un 'organo di governo' del Cammino; Garantire la vigilanza e la manutenzione del percorso; Georeferenziazione del percorso; Sito del Cammino costantemente aggiornato» (dal sito internet dell'Atlante: <https://camminiditalia.cultura.gov.it/home-cammini-ditalia/atlante-dei-cammini/>).

¹² Istituito per la prima volta nel 1959 come Ministero del Turismo e dello Spettacolo, e abrogato nel 1993, il Ministero è stato re-istituito con d.l. 1° marzo 2021, n. 22, *Disposizioni ur-*

lare di quelli religiosi. Consapevole della crescita del fenomeno del “turismo dei cammini”, collegato ai termini dello *slow tourism* e del turismo sostenibile, così come dello sviluppo del turismo religioso o più latamente spirituale, il ministero ha proceduto a stanziare un fondo, proprio a beneficio degli itinerari a carattere religioso.

Nello specifico, la legge 30 dicembre 2021, n. 234 «Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per i triennio 2022-2024», al comma 963 ha istituito presso il Ministero del Turismo «un fondo per i cammini religiosi, con una dotazione di 3 milioni di euro per il 2022, per il rilancio e la promozione turistica dei percorsi cosiddetti “cammini religiosi” e il recupero e la valorizzazione degli immobili che li caratterizzano». Il Ministero ha dato attuazione a quanto previsto dalla legge di bilancio, predisponendo il decreto 23 giugno 2022 «Misure attuative del “Fondo per i cammini religiosi” di cui all'articolo 1, comma 963, della Legge 30 dicembre 2021, n. 234». In esso si definiscono i cammini religiosi quali «itinerari escursionistici a tema religioso o spirituale, percorribili esclusivamente o prevalentemente a piedi o con altre forme di turismo lento e sostenibile, di livello interregionale e regionale» (art. 1); inoltre si stabilisce come saranno assegnate le risorse del fondo per i cammini, in particolare per le «azioni per il rilancio e la promozione turistica dei Cammini religiosi, finalizzate all'ideazione e attuazione di una strategia di comunicazione coordinata del prodotto turistico nazionale “Cammini religiosi”» (art. 2, lettera *a*); e per le azioni di recupero e «valorizzazione degli immobili pubblici presenti sui percorsi dei Cammini religiosi, volte ad arricchire l'offerta degli itinerari con servizi per la sosta, la permanenza, lo svago dei visitatori» (art. 2, lettera *b*)¹³.

Come previsto dagli artt. 2 e 3 del decreto ora citato, il Ministero del Turismo ha poi pubblicato, il 28 novembre 2022, un «Avviso pubblico per manifestazione di interesse all'inserimento nel “Catalogo dei cammini religiosi italiani”»¹⁴. È stato così formato un vero e proprio registro nazionale dei cammini religiosi – ad

genti in materia di riordino delle attribuzioni dei Ministeri, convertito con modificazioni dalla legge 22 aprile 2021, n. 55, dopo diversi anni nei quali la materia del turismo era stata trattata a livello centrale dello Stato, da un Dipartimento, collocato di volta in volta all'interno dei vari ministeri (Attività produttive, o Industria, da ultimo Ministero delle Attività culturali e del Turismo MIBACT) o presso la Presidenza del Consiglio.

¹³ L'art. 3 stabilisce la ripartizione del fondo, che andrà per la maggior parte alle opere previste alla lettera *b*). L'art. 4 precisa che il destinatario delle azioni di cui alla lettera *a*) sarà il Ministero stesso, mentre i soggetti che si occuperanno delle azioni di cui alla lettera *b*) potranno essere “i soggetti proprietari degli immobili pubblici”.

¹⁴ Avviso pubblico 28 novembre 2022 per manifestazione di interesse all'inserimento nel “Catalogo dei cammini religiosi italiani” ai fini dell'attuazione dell'art. 5, comma 1 lettera *a*), del decreto 23 giugno 2022 del Ministro del Turismo “Misure attuative del fondo per i cammini religiosi di cui all'art. 1, comma 963, della legge 30 dicembre 2021, n. 234”.

oggi circa un centinaio –, con l’obiettivo di «sviluppare un’azione di valorizzazione e comunicazione coordinata» (art. 1.1) e di «individuare e diffondere buone prassi relative all’organizzazione e alla gestione dell’esperienza di fruizione turistica attraverso i cammini religiosi» (art. 1.3). L’inserimento nel “Catalogo” era stato disciplinato con un’apposita modalità: anzitutto gli itinerari dovevano rientrare nella definizione di cui all’art. 1, comma 2: «per cammini religiosi si intendono gli itinerari escursionistici a tema religioso o spirituale, di livello interregionale o regionale, percorribili esclusivamente o prevalentemente a piedi o con altri mezzi riconducibili al turismo lento e sostenibile. Tali percorsi devono ispirarsi ai requisiti di cui al successivo articolo 2», nel quale si elencano i criteri volti a individuare, appunto, i cammini¹⁵. I soggetti che, in base all’art. 3 dell’Avviso, «svolgono attività di destination management, di promozione del cammino e della sua manutenzione, nonché di rilascio e gestione di *credenziale e testimonium*» potevano quindi presentare un’apposita domanda e, a conclusione di una fase istruttoria (art. 5), essere inseriti nel catalogo (art. 6), consultabile nel sito del Ministero del Turismo¹⁶.

Al di là del successo dell’iniziativa, almeno un paio di interrogativi sorgono dalla lettura del testo dell’avviso e delle norme collegate. Il primo riguarda i criteri per l’accreditamento nel Catalogo, tra i quali – si afferma – ogni cammino dovrà presentarne almeno tre; tuttavia, non si determina né l’ordine di importanza, né se alcuni di essi debbano essere imprescindibili per il riconoscimento (ad esempio il fatto che si tratti di “un tracciato pedonale definito e pienamente percorribile che privilegi strade inibite al traffico veicolare” (art. 2, lettera *a*) dell’Avviso), data la definizione dei cammini come turismo a mobilità dolce e sostenibile).

¹⁵ Art. 2, *Requisiti di ammissibilità per l’inserimento nel Catalogo dei Cammini religiosi*: «Sono ammessi al Catalogo di cui all’articolo 1, comma 3, del presente avviso pubblico i cammini religiosi che, alla data di invio della domanda di inserimento nel predetto Catalogo, risultino in possesso di almeno tre dei seguenti requisiti:

- a. presenza di un tracciato pedonale definito e pienamente percorribile che privilegi strade inibite al traffico veicolare o a scarso traffico veicolare;
- b. georeferenziazione del percorso;
- c. presenza di un logo del cammino che ne caratterizzi gli strumenti di comunicazione, informazione e segnaletica, nonché ogni altro supporto, anche digitale, utile all’esperienza di viaggio;
- d. presenza di segnaletica direzionale e informativa dedicata al cammino;
- e. disponibilità di un sito internet dedicato al cammino;
- f. presenza di servizi di supporto al turista/viandante/pellegrino, compresi ristoro e alloggio;
- g. possibilità per il turista/viandante/pellegrino di acquisire e utilizzare uno o più documenti (anche in forma digitale) che certifichino l’avvenuto pellegrinaggio per l’intero percorso o per parte di esso (c.d. *testimonium* e *credenziale del pellegrino*);
- h. presenza di uno o più soggetti che svolgano attività di destination management, di promozione del cammino e della sua manutenzione, di gestione e aggiornamento del sito internet dedicato al cammino, nonché del rilascio e gestione di *credenziale e testimonium*».

¹⁶ <https://www.ministeroturismo.gov.it/catalogo-dei-cammini-religiosi-italiani/>.

Il secondo interrogativo riguarda la finalità effettivamente perseguita da queste tipologie di interventi: da un lato, infatti, si privilegiano gli itinerari di natura religiosa, connotati quindi in modo preciso e collegati alla storia, alla cultura e alla spiritualità dei luoghi – con ciò sembrando, a un primo sguardo, un’azione di tutela del patrimonio, e nello specifico del patrimonio di interesse religioso, materiale e immateriale. Dall’altro lato, a ben guardare, si sono stanziati fondi non tanto per la tutela del patrimonio artistico o storico che si trova sul cammino, ma per la promozione turistica e per una strategia di comunicazione circa i cammini e la loro presenza in Italia (art. 2, lettera *a*) del decreto del 2022), nonché per il recupero e la valorizzazione degli immobili pubblici presenti sui percorsi, al fine però di migliorare non tanto gli aspetti culturali ma i «servizi per la sosta, la permanenza, lo svago dei visitatori» (art. 2, lettera *b*)). Azioni, queste, che sembrano guardare ai cammini – che, al di là del riferimento confessionale, possono toccare luoghi ricchi di beni culturali e paesaggistici – come ad una “qualsiasi” destinazione turistica, mentre, considerando anche l’entità non esigua del fondo, si sarebbe potuta prestare una maggiore attenzione per gli aspetti di tutela e valorizzazione del patrimonio.

Più di recente, la legge di bilancio del 29 dicembre 2022, n. 197¹⁷ ha stabilito all’art. 1, comma 610, che il fondo per i cammini religiosi di cui alla citata legge del 2021 sia incrementato di 0,5 milioni di euro per anno nel triennio 2023-2025, periodo particolarmente rilevante perché vedrà lo svolgersi del Giubileo della Chiesa cattolica del 2025. La previsione ora menzionata ha dato origine ad ulteriori norme attuative. Un decreto del Ministero del Turismo, datato 5 ottobre 2023¹⁸, ha abrogato il precedente decreto del giugno 2022, confermando da un lato la definizione dei cammini religiosi (art. 1) e, dall’altro, rimodulando l’uso delle risorse del Fondo per i Cammini religiosi, integrato poi ulteriormente dalla legge di bilancio del 2023¹⁹. In particolare, non è più riproposta la destinazione di cui all’art. 2.1 lettera *a*) del decreto del 2022 («ideazione e attuazione di una strategia di comunicazione coordinata del prodotto turistico nazio-

¹⁷ Legge recante “Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025”.

¹⁸ Decreto del Ministro del Turismo “Misure attuative del Fondo per i cammini religiosi di cui all’articolo 1, comma 963, della Legge 30 dicembre 2021, n. 234” che annulla e sostituisce il decreto del Ministro del Turismo del 23 giugno 2022, prot. n. 8087” (prot. n. 25710/23 del 5 ottobre 2023), registrato dalla Corte dei Conti in data 20 ottobre 2023. Reperibile all’indirizzo <https://www.ministeroturismo.gov.it/cammini-ditalia/>.

¹⁹ Legge 30 dicembre 2023, n. 213 Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026. All’art. 17 (*Stato di previsione del Ministero del turismo*) si dispone il rifinanziamento del fondo per complessivi 15 milioni di euro per il triennio 2024-2026, come indicato anche dalle premesse del decreto 21 marzo 2024 del Ministero del Turismo che definisce scopi e modalità di ripartizione del fondo.

nale “Cammini religiosi”)), che aveva dato origine al Catalogo online dei cammini, ormai in funzione; i fondi sono ora destinati a “sviluppare l’offerta turistica dei cammini religiosi italiani” attraverso una serie di azioni, quali – come nel previgente decreto – la valorizzazione degli immobili pubblici posti sui tracciati, al fine di migliorare i servizi per la sosta e/o lo svago dei turisti (art. 2, lettera *a*), e ancora il potenziamento della fruibilità del percorso, specie in termini di sicurezza, accessibilità, informazione, digitalizzazione e accessi (art. 2, lettera *b*), e la promozione turistica per mezzo di strumenti/canali digitali (art. 2, lettera *c*).

Il decreto del 2023 stabilisce, inoltre, nuove modalità per la richiesta di accreditamento nel Catalogo dei cammini religiosi: vi sarà una apposita commissione nominata dal Ministero del turismo²⁰ che valuterà le richieste in base a un sistema a punti (art. 9) e vi saranno forme di controllo circa la messa in opera del progetto (art. 10) e la sua “stabilità” (art.13). L’inserimento nel Catalogo rappresenta tuttora la via maestra per l’accesso ai fondi stanziati in materia, oltre che un mezzo per la visibilità dei cammini stessi.

Un ulteriore punto critico da rilevare riguarda proprio gli effetti dell’inserimento nel catalogo. Indubbiamente per i cammini “registrati” vi è la possibilità di una migliore comunicazione e conoscenza, visibilità nei confronti dei visitatori, oltre – come si diceva – alla possibilità di accedere al Fondo cammini religiosi. Dal punto di vista dell’accreditamento, tuttavia, la definizione fornita a livello ministeriale si affianca a quella presente in alcune norme regionali; e allo stesso modo, il “Catalogo dei cammini religiosi” non si sostituisce ai precedenti registri che alcune Regioni avevano predisposto, considerando spesso itinerari e cammini di vario genere, non soltanto connotati da elementi religiosi o di spiritualità²¹. Occorrerà quindi osservare quanto e come possano integrarsi le differenti modali-

²⁰ In questo senso è stato approvato un decreto del Ministero il 23 novembre 2023 “Decreto di istituzione della commissione per la valutazione di merito delle domande per lo sviluppo dell’offerta turistica dei cammini religiosi italiani, ai sensi dell’avviso pubblico prot. n. 27138/23 del 20 ottobre 2023, articolo 9, comma 1”. Reperibile all’indirizzo <https://www.ministeroturismo.gov.it/cammini-ditalia/>.

²¹ Ad esempio il “Registro dei Cammini di Sardegna e degli Itinerari turistici religiosi e dello spirito”, istituito con Deliberazione della Giunta Regionale dell’11 dicembre 2012, nel quale vengono iscritti in diverse sezioni: cammini; destinazioni di pellegrinaggio; itinerari turistico-religiosi e dello spirito. Le diverse tipologie vengono individuate e definite sulla base di criteri stabiliti da un successivo decreto dell’Assessore Regionale al turismo del 19 settembre 2013 (<https://www.regione.sardegna.it/atti-bandi-archivi/atti-amministrativi/liste-elenchi/registro-dei-cammini-di-sardegna-e-degli-itinerari-religiosi-e-dello-spirito>). Un altro esempio è quello del “Circuito regionale dei Cammini e Vie di Pellegrinaggio” della Regione Emilia Romagna (www.cammini.emiliaromagna.it) costituito grazie ad un progetto di APT Servizi in partenariato con la Regione e la Conferenza episcopale Emilia Romagna. Ancora, la Rete Cammini Lazio, con un suo catalogo, in base a quanto stabilito dalla legge regionale 10 marzo 2017, n. 2 «Disposizioni per la realizzazione, manutenzione, gestione, promozione e valorizzazione della rete dei cammini della Regione Lazio».

tà di definire, catalogare e tutelare i cammini, a livello nazionale o regionale²²: se il primo guarda con particolare attenzione agli itinerari religiosi, ciò comporta una definizione più circoscritta e più precisa, mentre più generale – e più frastagliata sui territori – è la definizione dei cammini scelta a livello regionale.

Dalle osservazioni fin qui condotte, si può notare che, al di là di un intervento accentratore dello Stato in un campo – come quello del turismo – di competenza regionale, la normativa resta diversificata quando si vanno ad osservare i dettagli della tutela dei cammini. La necessità di un certo coordinamento in materia potrebbe giustificare, come già avvenuto in passato²³, un intervento statale, benché erosivo delle competenze regionali; tuttavia, esso non sembra del tutto risolutivo per gli aspetti – taluni molto concreti – di tutela e valorizzazione di queste realtà.

4. Cammini, patrimonio e turismo sostenibile: ripartire dal territorio

Se gli interventi del Ministero non sembrano aver guardato con troppa lungimiranza al fenomeno dei cammini, tutelandoli in quanto volano dell'economia del turismo, senza invece coglierne i risvolti culturali e di tutela del patrimonio, si può guardare allora al territorio e tornare alle iniziative dal basso che hanno promosso sin dall'inizio queste esperienze. Le realtà locali sono, a tal proposito, ricche di spunti e una fucina di idee e progetti che possono portare nuova linfa anche al "turismo dei cammini", specialmente attraverso la collaborazione tra i diversi soggetti in gioco. Anche il legislatore, nei diversi livelli già considerati (locale, regionale, nazionale), ha talvolta riconosciuto alcune esperienze e modalità di azione in materia.

Per fare alcuni esempi, a livello locale le associazioni promotrici di cammini hanno collaborato con gli enti territoriali per la programmazione e la tutela di itinerari già esistenti o da tracciare, talvolta con accordi quadro o con altri strumenti di concertazione che hanno riguardato soggetti pubblici e privati. È questo il caso dei cammini della Regione Sardegna, laddove è la stessa Giunta regionale a prevedere che possano essere presentati progetti di valorizzazione e registrazione di itinerari aventi una valenza turistica, culturale e religiosa, attra-

²² Chizzoniti (2023), *Il catalogo dei cammini religiosi italiani*, in Dania e Gazzo, *op. cit.*

²³ Mi riferisco alla sentenza della Corte Costituzionale n. 197 del 2003 con la quale da un lato si ribadiva il ruolo delle Regioni in materia di turismo, dall'altro si riconosceva la possibilità di disciplinare a livello statale l'esercizio di alcune funzioni amministrative, tenuto conto dell'interesse pubblico e delle esigenze di unitarietà in merito alla promozione dei flussi turistici. Cfr. Chizzoniti (2023), *Interventi legislativi statuali, normativa regionale e interventi locali*, in Dania e Gazzo, *op. cit.*

verso un “partenariato pubblico/privato fra Istituzioni, Enti, Organizzazioni, Associazioni, Comitati o altre forme di aggregazione del territorio ed operatori del settore turistico” (così il decreto dell’Assessore al Turismo del 19 settembre 2013 sul tema). E un esempio di attuazione di tale previsione è rappresentato dal Cammino di Santu Jacu (San Giacomo, sulla scorta del Camino de Santiago) che è stato definito e progettato da un’associazione, in seguito ad un accordo intercorso tra nove Comuni, la Conferenza episcopale sarda e l’Assessorato ai Beni culturali della Regione²⁴. O ancora, nel territorio della Lombardia, il Cammino Mariano delle Alpi è stato progettato con l’accordo tra l’associazione proponente, il Comune di Tirano e la Rettoria del Santuario della Madonna di Tirano²⁵.

A livello regionale, poi, in alcuni casi viene previsto espressamente dalle norme sul tema che vi sia la possibilità di stringere accordi tra vari soggetti al fine di promuovere la realtà dei cammini nell’ambito del turismo locale e regionale – così ad esempio nelle disposizioni già citate della Regione Sardegna – o che vi sia un incentivo particolare per i progetti che coinvolgono più soggetti, pubblici e/o privati – è il caso della summenzionata legge n. 25 del 2016 della Regione Lombardia²⁶.

Da ultimo, ma non per importanza, la normativa nazionale contempla già da più di un decennio il ricorso alla “programmazione negoziale” (art. 25 del Codice del turismo, approvato con d.lgs. n. 79 del 2011) per lo svolgimento, tra l’altro, di azioni volte a «promuovere, in chiave turistica, iniziative di valorizzazione del patrimonio storico-artistico, archeologico, architettonico e paesaggistico presente sul territorio italiano [...]». Pur non menzionando esplicitamente i cammini, tale disposizione si riferisce agli obiettivi di cui all’art. 22 del Codice, tra i quali spicca, per quel che ci riguarda, il “turismo religioso” come circuito nazionale d’eccellenza²⁷.

²⁴ Mariotti, Camerada, Lampreu e Carrus, (2021).

²⁵ Come indicato nel sito <https://camminomarianodellealpi.it/cammino-mariano/il-cammino-mariano-valtellina>.

²⁶ In essa si prevede, all’art. 36, che i destinatari dei finanziamenti stanziati dalla legge siano, tra gli altri, “enti locali singoli o associati”; all’art. 37 che la Regione promuoverà “la progettualità locale in forme integrate, multisettoriali che richiedono il coordinamento tra soggetti pubblici e privati, attraverso i piani integrati della cultura”.

²⁷ Art. 22 del Codice del Turismo: “1. Al fine di superare la frammentazione della promozione e della strutturazione dell’offerta per promuovere circuiti virtuosi, in grado di collegare tutta l’Italia e di contribuire strategicamente a creare un’offerta tematica idonea a soddisfare le molteplici esigenze dei turisti nazionali e internazionali, sono realizzati i circuiti nazionali di eccellenza a sostegno dell’offerta e dell’immagine turistica dell’Italia, corrispondenti ai contesti turistici omogenei o rappresentanti realtà analoghe e costituenti eccellenze italiane, nonché veri e propri itinerari tematici lungo tutto il territorio nazionale.

2. [...] Essi sono individuati come segue:
[...] e) turismo religioso [...].”

È in tempi più recenti che si sono poi previste ulteriori possibilità per i soggetti che agiscono in ambito turistico, e in particolare con iniziative volte a valorizzare il territorio e forme di turismo attente alla sostenibilità e ai risvolti culturali e sociali. Nel 2017, in particolare, è stato approvato il Codice del Terzo settore (CTS)²⁸, che tra le attività di interesse generale che possono essere svolte dagli enti di Terzo settore include «interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del *decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42*, e successive modificazioni (art. 5, lettera f)» e «l'organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso» (art. 5, lettera k). Entrambe le tipologie di attività ora citate possono essere collegate ai cammini culturali e religiosi. Per quanto riguarda la prima, i cammini possono essere considerati come modalità di fruizione e di valorizzazione sia di patrimonio culturale (molti i monumenti e gli edifici di culto posti lungo gli itinerari) sia di beni paesaggistici. Per quanto riguarda il turismo «di interesse sociale, culturale o religioso» – così deve essere connotato per individuare un'attività di interesse generale ai sensi del CTS – una nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali del 4 agosto 2022 ha specificato il significato di “interesse sociale”²⁹, sottolineando che si tratta di ipotesi nelle quali le attività turistiche rispondono – in base alle modalità e ai contesti di erogazione – ai criteri della Conferenza di Montreal del 1996 “per una visione umanistica e sociale del turismo”³⁰. Criteri che includono il rispetto della persona, il valore non solo economico apportato dalle attività turistiche, la non perturbazione dell'ambiente. In tal senso i cammini possono rientrare a pieno titolo nel novero di forme di turismo “sostenibile” che tende a generare valore per il territorio (economico, ma anche sociale), nel rispetto del paesaggio circostante. Promuovendo, quindi, il turismo “di interesse sociale” nel Terzo settore, si è permesso – indirettamente – il riconoscimento di tutte quelle azioni messe in campo dagli enti che si sono occupati delle attività turistiche legate ai cammini.

Ma v'è di più. Il Codice del Terzo settore prevede, infatti, alcune modalità di azione per il perseguimento delle attività di interesse generale e quindi per gli interventi degli enti di Terzo settore. Una è la co-progettazione, in base all'art. 55 CTS: «In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e rego-

²⁸ Approvato, come noto, dal d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117. Nell'amplissima bibliografia in tema, cfr. Propersi e Rossi, (2022); Consorti, Gori, Rossi, (2018); Fici (a cura di), (2018). Sul Terzo settore e turismo religioso cfr. Mazzoni, (2023).

²⁹ Nota direttoriale n. 11379 del 4 agosto 2022, *Articolo 5 del Decreto legislativo 3 luglio 2017, n.117 (Codice del Terzo Settore). Nozione di “interesse sociale” e di “particolare interesse sociale”*.

³⁰ *Dichiarazione di Montreal. Per una visione umanistica e sociale del turismo*, BITS, settembre 1996; reperibile online <http://www.iluoghidelsociale.it/wp-content/uploads/2009/04/dichiarazione-di-montreal.pdf>.

lamentare, le amministrazioni pubbliche [...] nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'art. 5, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento». L'altra è la previsione di forme di partenariato, in base all'art. 89 CTS, n. 17, secondo il quale, in attuazione dell'art. 115 del Codice Urbani «il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, le regioni, gli enti locali e gli altri enti pubblici possono attivare forme speciali di partenariato con enti del Terzo settore che svolgono le attività indicate all'art. 5, comma 1, lettere f), i), k) o z) [...] dirette alla prestazione di attività di valorizzazione di beni culturali immobili di appartenenza pubblica». Tra le attività di interesse generale ex art. 5 del CTS, vi sono, appunto, quelle di tutela dei beni culturali e di turismo di interesse religioso. Le due disposizioni ora richiamate (che meriterebbero un più ampio approfondimento, non opportuno in questa sede) consentono di affermare che gli enti che agiscono in materia di cammini culturali e religiosi – connessi, come detto, alle attività di interesse generale citate – possono usufruire di tali forme di collaborazione con gli enti locali, le Regioni e altri soggetti pubblici e privati, al fine di incentivare le loro azioni sul tema, nel solco della collaborazione e della sussidiarietà, consacrata dalla nostra Costituzione all'art. 118³¹.

La collaborazione, per la verità, è una modalità non sconosciuta in questo ambito: in primis, come si è visto, per le iniziative “bottom down” intraprese da associazioni ed enti locali, ma anche per il ruolo che le confessioni religiose – in particolare la Chiesa cattolica – hanno giocato nel definire esigenze, proposte e attività di valorizzazione del territorio e dei beni culturali, proprio attraverso un “metodo” tipico dei rapporti tra Stato e confessioni religiose nel nostro Paese, ovvero quello degli accordi, ma anche della collaborazione³².

Negli stessi giorni in cui si approvava il Codice del Terzo settore, il 6 luglio 2017 veniva firmato un protocollo di intesa tra la Conferenza delle Regioni e delle province Autonome di Trento e Bolzano e la Conferenza episcopale italiana, in materia di turismo religioso. I temi toccati dal protocollo sono molteplici e possono riguardare anche gli itinerari e i cammini, tenendo conto, peraltro, che diversi itinerari si snodano attraverso più regioni. Il protocollo prevedeva l'istituzione di un tavolo permanente tra le autorità civili e quelle ecclesiastiche, al fine di avviare una collaborazione stabile sui temi del turismo religioso, sempre nel rispetto della tutela del patrimonio culturale di interesse religioso e delle esigenze dei luoghi di culto. Tra gli obiettivi specifici, era stato citato espressamente quello di «facilitare la definizione di itinerari

³¹ *Ex multis*, cfr. Carrozza e Rossi (a cura di), (2004).

³² Cfr. da ultimo Chizzoniti, (2024), 591 ss.

turistico-religiosi, interculturali e interreligiosi» (art. 1)³³.

Vi sono poi accordi – che in alcuni casi hanno preceduto il protocollo inter-regionale ora citato – tra le Regioni e le Conferenze episcopali regionali, talvolta in tema di turismo religioso, talaltra sullo specifico dei cammini. Un esempio è la convenzione tra la Conferenza Episcopale dell’Emilia Romagna – Ufficio Pastorale del Turismo, e l’Assessorato regionale al Turismo, siglata nel 2016 e rinnovata nel 2019, per l’istituzione di un tavolo tecnico dedicato al turismo religioso, nell’ambito del quale si è dato avvio a specifiche iniziative relative ai cammini, come la loro catalogazione e messa in rete³⁴.

Si tratta di accordi e di iniziative che hanno il pregio di sviluppare una tutela e una valorizzazione dei cammini – così come del patrimonio paesaggistico e culturale – a partire dai soggetti che meglio conoscono la realtà territoriale: enti locali, associazioni ed ETS, senza dimenticare l’apporto delle comunità religiose (che peraltro agiscono anche nell’ambito del Terzo settore³⁵). Rimane il fatto che si tratta pur sempre di una tutela frastagliata e non omogenea sul piano nazionale, affidata spesso alle capacità di singoli e di associazioni di accedere a forme di tutela e di finanziamento, e di gestire in modo efficace gli itinerari che, ormai numerosi, percorrono la penisola.

A livello nazionale, il Fondo Cammini religiosi ha senza dubbio offerto un input decisivo allo sviluppo di iniziative in questo campo, anche se – complice il riparto di competenze tra il Ministero della Cultura e quello del Turismo, nonché la tipologia di fondi messi a disposizione, da quest’ultimo e attraverso il PNRR – il rischio è che l’azione rimanga limitata ad iniziative prevalentemente “di spesa”, volte a incentivare un comparto turistico in crescita, ma non a coglierne il valore sotto il profilo culturale e latamente spirituale³⁶. Tutti aspetti che potevano, invece, essere maggiormente considerati, in favore della valorizzazione del patrimonio e del territorio.

Riferimenti bibliografici

Bambi, G. e Barbari, M. (Eds.) (2015). *The European Pilgrimage Routes for promoting sustainable and quality tourism in rural area*. Firenze: Firenze University Press.

³³ Su questo protocollo e sulla collaborazione in materia di turismo religioso cfr. anche Chizzoniti e Gianfreda, (2020).

³⁴ Cfr. www.camminiemiliaromagna.it.

³⁵ Sul tema degli enti ecclesiastici/religiosi nel Terzo settore, cfr. tra i molti Gianfreda, Abu Salem (a cura di), (2018); Ferrante, (2019); Cavana (a cura di), (2021).

³⁶ Richiama l’importanza del legame tra cultura, ambiente e turismo Mazzoni, (2023), 817. La centralità degli interventi “di spesa” in questo ambito comporta, invece, l’ulteriore rischio che le iniziative sui cammini siano promosse “a valanga”, in modo da poter accedere ai finanziamenti.

- Carrozza, P. e Rossi, E. (a cura di) (2004). *Sussidiarietà e politiche sociali dopo la riforma del Titolo V della Costituzione*. Torino: Giappichelli.
- Cavana, P. (a cura di) (2021). *Gli enti ecclesiastici nella riforma del terzo settore*. Torino: Giappichelli.
- Chizzoniti, A.G. (1999). Gli itinerari turistico-religiosi giubilari tra turismo e cultura. *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, 1.
- Chizzoniti, A.G. (2023). Il catalogo dei cammini religiosi italiani, in Dania, V. e Gazzero, L. (a cura di), *Fondazioni e beni ecclesiastici di interesse culturale. Sfide, esperienze, strumenti*. Bologna: Il Mulino, 160 ss.
- Chizzoniti, A.G. (2023). Interventi legislativi statuali, normativa regionale e interventi locali, in Dania, V. e Gazzero, L. (a cura di), *Fondazioni e beni ecclesiastici di interesse culturale. Sfide, esperienze, strumenti*. Bologna: Il Mulino, 107 ss.
- Chizzoniti, A.G. (2024). Il turismo religioso nell'ordinamento giuridico italiano: legislazione unilaterale e nuove forme di collaborazione tra Stato e confessioni religiose. *Anuario de derecho eclesiástico del estado*, 587-623.
- Chizzoniti, A.G. e Gianfreda, A. (2020). Il turismo religioso: nuove dimensioni per la valorizzazione del patrimonio culturale. *Aedon, Rivista di arti e diritto on line*, n. 2.
- Consorti, P., Gori, L. e Rossi, E. (2018). *Diritto del terzo settore*. Bologna: Il Mulino.
- Dania, V. e Gazzero, L. (a cura di) (2023). *Fondazioni e beni ecclesiastici di interesse culturale. Sfide, esperienze, strumenti*. Bologna: Il Mulino, 89 ss.
- Degrassi, L. (2008). La “fruizione” dei beni culturali nell'ordinamento italiano e comunitario, in Ead., *Cultura e istituzioni. La valorizzazione dei beni culturali negli ordinamenti giuridici*. Milano: Giuffrè, 140 ss.
- Ferrante, M. (2019). *Enti religiosi/ecclesiastici e riforma del terzo settore*. Torino: Giappichelli.
- Fici, A. (a cura di) (2018). *La riforma del terzo settore e dell'Impresa sociale. Una introduzione*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- Gianfreda, A. e Abu Salem, M. (a cura di) (2018). *Enti religiosi e riforma del terzo settore*. Tricase (LE): Libellula edizioni.
- Gusmán, I., Lopez, L., Lois-González, R.C. e Santos, X.M. (2017). The Challenges of the First European Cultural Itinerary: the Way of St. James. *Almatourism – Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 6, 1-19.
- Licastro, A. (2021). Crocifisso “per scelta”. Dall'obbligatorietà alla facoltatività dell'esposizione del crocifisso nelle aule scolastiche. *Stato Chiese e Pluralismo confessionale. Rivista telematica*, n. 21.
- Mariotti, G., Camerada, M.V., Lampreu, S. e Carrus, S. (2021). Vocación turística de los itinerarios religiosos y perspectivas de desarrollo territorial: el Camino de Santu Jacu en Cerdeña (Italia). *Revista Galega de Economía*, 30(3), 7549, 9.
- Mazzoni, G. (2023). Turismo religioso e terzo settore. Opportunità e scenari applicativi per gli enti religiosi civilmente riconosciuti. *Il diritto ecclesiastico*, 799-817.
- Propersi, A. e Rossi, G. (2022). *Gli enti del terzo settore*. Milano: Giuffrè.
- Santos Solla X.M. (2006). El Camino de Santiago: Turistas y Peregrinos hacia Compostela. *Cuadernos de Turismo*, 135-150.

Valore sociale e rendicontazione di sostenibilità: profili teorici ed evidenze dal territorio

Alessandro Panno e Simone Copes

1. Introduzione

La sempre più ampia e diffusa partecipazione di operatori economici in vari settori che definiscono l'attività sociale delle imprese ha suscitato crescente interesse di accademici, professionisti e operatori, sottolineando l'importanza di sviluppare e adottare metodologie appropriate per misurare, valutare e comunicare il valore sociale prodotto e condiviso dalle organizzazioni del Terzo settore. Queste realtà operano in ambiti diversi e in ecosistemi eterogenei, caratterizzati da contesti socioeconomici e istituzionali variabili e diversificati.

In sostanza, ciò che sta accadendo è una progressiva applicazione dei *framework* teorici sviluppati in ambito aziendale, relativi all'efficienza e all'efficacia organizzativa, all'analisi dei modelli di *business* delle organizzazioni non profit e dell'imprenditoria sociale.

Negli ultimi anni, l'attenzione crescente verso la sostenibilità degli operatori economici, intesi sia come singole entità che come parte di un più ampio sistema di produzione e consumo, ha dato un forte impulso all'evoluzione di una visione moderna e aggiornata delle imprese. Questa visione si sviluppa attorno ai concetti di sostenibilità economica, ambientale e sociale, che già nel secolo scorso erano stati anticipati dalle famose 3 P di John Elkington¹.

Le tematiche legate alla sostenibilità e ai fattori ESG (*Environmental Social Governance*) sono ormai imprescindibili per le aziende di questo millennio; anche a livello accademico si è giunti ad una pragmatica integrazione della *Shareholder Theory* di Milton Friedman con la *Stakeholder Theory* promossa da R. Edward Freeman². La dimensione finanziaria del valore è senza dubbio crucia-

¹ Elkington, (1994).

² Freeman, (1984), Friedman, (1970).

le per la sopravvivenza e il successo di un'impresa, così come per il buon funzionamento del sistema economico nel suo complesso. Tuttavia, non può essere l'unico fattore che guida le azioni di un'organizzazione, soprattutto se questa mira a garantire la sostenibilità a lungo termine. Oggi, la *performance* aziendale viene valutata, gestita e comunicata in un modo multidimensionale e olistico, in cui, accanto ai risultati economico-finanziari, vengono presi in considerazione anche gli impatti ambientali e sociali generati dall'impresa. Questi aspetti sono misurati e comunicati attraverso metriche, generalmente non monetarie, che riflettono il valore complessivo generato dall'organizzazione, il quale va oltre la generazione di profitti di breve periodo.

L'*Integrated Reporting* rappresenta oggi, anche per le società orientate al profitto, la frontiera più avanzata e completa nella comunicazione esterna della *performance* complessiva di un'azienda. Questo approccio non si limita a rendicontare i risultati ottenuti, ma descrive anche le modalità attraverso cui sono stati raggiunti e gli effetti che l'attività dell'impresa ha prodotto sull'ambiente e sulla comunità in cui essa opera.

Oggi possiamo affermare che vi sia un ampio riconoscimento dell'importanza di misurare gli effetti delle dinamiche non finanziarie, come il valore ambientale e sociale. Tuttavia, quando si passa alla definizione e, soprattutto, alle modalità di misurazione di questi aspetti della *performance* aziendale, risulta difficile trovare principi generali e modelli ampiamente condivisi. Il valore sociale non è un concetto univoco, fisso o stabile; al contrario, va trattato con un approccio simile a quello utilizzato per analizzare gli *asset* intangibili. Ciò implica una certa flessibilità nella definizione stessa del valore sociale, nonché l'inclusione di gradi di soggettività nella determinazione e nella scelta delle metriche da utilizzare. Questo approccio rappresenta l'unica via per giungere a una definizione più chiara e condivisa dei metodi e degli strumenti necessari per misurare il valore sociale generato dalle imprese operanti nel settore dell'economia sociale.

2. Impresa sociale e creazione di valore condiviso

Negli ultimi anni, l'area tematica dell'imprenditorialità sociale ha suscitato un crescente interesse scientifico, beneficiando delle conoscenze, dei modelli teorici e degli strumenti applicativi sviluppati per l'analisi della gestione e della misurazione della *performance* delle tradizionali imprese orientate al profitto. L'importanza crescente di questo campo di ricerca è anche il riflesso di un cambiamento nella percezione del ruolo e della funzione dei mercati nel moderno sistema economico. Da oltre quarant'anni, infatti, le imprese del Terzo settore giocano un ruolo fondamentale nel funzionamento dell'economia, poiché ope-

rano come meccanismi di supporto per attività economiche utili e meritevoli, che vengono ritenute non profittevoli dagli operatori privati di mercato, e spesso trascurate dallo Stato.

Oggi esiste una vasta e consolidata mole di ricerca, sia teorica che empirica, che rielabora, adatta ed estende le teorie e i modelli economici sviluppati nel campo del management, dell'organizzazione aziendale, della teoria del valore e della finanza, applicandoli alle tematiche sociali e ambientali. È ormai un dato di fatto che le imprese sociali rivestono un ruolo cruciale e di primaria importanza nell'economia di mercato.

A seconda della loro finalità istituzionale, del posizionamento nel mercato e della specifica tensione che caratterizza il loro modello orientato alla generazione e diffusione di valore sociale, le organizzazioni del Terzo settore – anche quelle più focalizzate sul *non profit* puro – sono sempre più soggette alla crescente richiesta di “*accountability*”. Questo implica la necessità di essere non solo più trasparenti, ma anche capaci di rendicontare non solo i risultati ottenuti, ma anche le modalità di utilizzo delle risorse e il processo attraverso cui tali risultati sono stati raggiunti (il “*come*”). Le tematiche legate alla sostenibilità economica, sociale e ambientale, che oggi rappresentano un criterio di valutazione per le imprese tradizionali, si ripropongono, seppur in forme e proporzioni diverse, anche per gli operatori del Terzo settore. Questi ultimi operano in un contesto complesso e variegato, dove convivono differenti sistemi di valori e coalizioni di attori esterni che richiedono un adeguato bilanciamento delle aspettative e delle ricompense.

Le imprese sociali sono effettivamente inserite in un “mercato” e, come tale, devono confrontarsi con le dinamiche proprie di questo contesto, sviluppando modelli di gestione che siano autonomi e sostenibili nel lungo periodo, anche sotto l'aspetto strettamente finanziario. Questo ha suscitato l'interesse di numerosi studiosi provenienti da diverse discipline accademiche, desiderosi di indagare, spiegare e teorizzare gli impulsi alla creazione di queste imprese, i modelli gestionali adottati e la loro capacità di generare risultati significativi.

Le imprese sociali si propongono di perseguire uno o più obiettivi di natura benefica e sociale, realizzando un'attività economica orientata alla produzione e alla vendita di prodotti o servizi sul mercato; in questo processo, l'obiettivo principale è raggiungere un certo grado di sostenibilità economica e finanziaria autonoma, senza dipendere necessariamente dal supporto esterno dello Stato o da donatori terzi. Naturalmente, il livello di orientamento al mercato e la ricerca di autonomia finanziaria può variare da un'organizzazione all'altra, ma questo non implica necessariamente una contrapposizione tra valore economico e valore sociale. Piuttosto, le imprese sociali cercano di costruire una sinergia tra queste due dimensioni di valore, generato e distribuito attraverso l'esecuzione dell'attività imprenditoriale.

Le imprese sociali perseguono in modo sistematico e istituzionale la produzione di ricavi e di marginalità attraverso la vendita di prodotti e servizi, come le imprese private del settore produttivo, ma al contempo si impegnano a raggiungere obiettivi sociali e ambientali propri di un'organizzazione *non profit*. Questo modello di business “ibrido”, che combina finalità economiche e sociali, e le caratteristiche distintive di tali entità, contribuiscono a rendere sempre più sfumati e incerti i confini tra un'impresa privata e una *non profit* pura. L'approccio di queste organizzazioni sfida le tradizionali categorie di classificazione, mettendo in evidenza una crescente fusione tra obiettivi di profitto e missione sociale.

Se osserviamo i settori di attività in cui le imprese sociali sono maggiormente impegnate, possiamo notare che gli ambiti di intervento sono molto eterogenei e comprendono numerosi settori, tra cui ³:

- Commercio.
- Contratti di erogazioni di servizi specifici (*outsourcing IT*, pulizia e manutenzione, contratti sanitari o sociali, etc.).
- *Partnership* intersettoriali e collaborazioni strategiche su tematiche complesse tra organizzazioni appartenenti in settori diversi (pubblico, privato, *non profit*).
- Arte e cultura.
- Sviluppo delle comunità locali, istruzione e *training* per l'ingresso nel mondo del lavoro.
- Servizi per la cura e l'educazione dei bambini (asili nido, centri di assistenza, assistenza domiciliare, programmi di doposcuola, etc.).
- Programmi di sicurezza per la comunità (prevenzione criminalità, sviluppo coesione sociale, benessere collettivo, riduzione fattori di rischio, etc.).
- Servizi di trasporto a basso costo.
- Servizi ambientali di riciclo e riuso di beni e materiali a fine vita.
- Infrastrutture ed edilizia residenziale sovvenzionata.

Da una prospettiva microeconomica, le organizzazioni del Terzo settore che operano in questi ambiti variano notevolmente per dimensioni, estensione delle attività e dei servizi offerti, scopi e finalità, nonché per i modelli organizzativi e gestionali adottati. Tuttavia, nel complesso, anche se con combinazioni di differente intensità, queste organizzazioni condividono quattro caratteristiche distintive principali:

1. Perseguono strategie di generazione di ricavi e di reddito attraverso attività economiche specifiche.

In passato, molte organizzazioni *non profit* dipendevano principalmente da

³ Di Domenico, Haugh, & Tracey, (2010).

contributi pubblici, donazioni e lasciti filantropici per sostenere la loro attività. Tuttavia, nel tempo, è emersa una crescente diffusione di imprese sociali che, pur mantenendo la loro finalità sociale, cercano anche un grado di autonomia economica attraverso l'esercizio di attività orientate al mercato. Queste organizzazioni adottano modelli di *business* differenti rispetto alle tradizionali imprese con scopo di profitto. Questa evoluzione è probabilmente una risposta alla progressiva riduzione delle risorse pubbliche destinate al Terzo settore, come fondi e donazioni, e alla crescente pressione da parte di governi, fondazioni e altri enti di finanziamento *non profit* affinché le organizzazioni diventino meno dipendenti da fonti esterne e più sostenibili finanziariamente. La necessità di reperire fondi attraverso attività economiche ha portato le imprese sociali a sviluppare una "disciplina gestionale" che le rende più orientate all'efficienza. Allo stesso tempo, la riduzione della dipendenza dalle risorse pubbliche ha conferito alle organizzazioni maggiore indipendenza e libertà di azione, permettendo loro di scegliere strutture legali e organizzative più adatte, di adottare modelli di *governance* più flessibili e di sviluppare strategie sia sociali che di mercato più autonome. Questo processo ha anche favorito l'adozione di *business model* innovativi, capaci di adattarsi meglio alle esigenze degli *stakeholders* che le organizzazioni intendono servire.

2. Si propongono di ottenere risultati di carattere sociale e ambientale.

Le imprese sociali hanno finalità istituzionali che vanno oltre l'orizzonte del profitto, mirando a generare benefici e utilità per la collettività o la comunità di riferimento. In queste organizzazioni, la massimizzazione del profitto non è un obiettivo in sé, ma uno strumento per generare risorse e ricchezza da reinvestire a favore degli scopi sociali. La priorità di promuovere il benessere collettivo garantisce che anche l'attività economica orientata alla produzione e al profitto sia gestita attraverso modelli innovativi, progettati per massimizzare l'impatto sociale e ambientale positivo. In altre parole, l'attività economica è funzionale a ottenere il massimo beneficio per la comunità, assicurando che le pratiche di gestione siano allineate con obiettivi sociali e ambientali sostenibili.

3. Oltre a produrre beni e fornire servizi, mirano anche a generare benefici addizionali in termini di capitale sociale e coesione comunitaria.

Le imprese sociali non si limitano alla produzione di beni e alla fornitura di servizi per individui e comunità, ma si propongono anche di favorire la formazione di un maggiore capitale sociale e di promuovere forme di coesione tra i membri della comunità di riferimento. Questo obiettivo viene generalmente raggiunto attraverso modelli di collaborazione attiva e stretta interazione con gli *stakeholders*, che sono invitati a partecipare attivamente ai processi aziendali di gestione e creazione di valore complessivo, sia economico che sociale. Gli *sta-*

keholders, infatti, possono essere coinvolti in vari gradi e modalità, contribuendo alla *governance* dell'organizzazione e partecipando direttamente o indirettamente alle diverse fasi dell'attività dell'impresa. In questo modo, l'impresa sociale non solo soddisfa le esigenze del mercato, ma contribuisce anche a rafforzare i legami sociali e la coesione all'interno della comunità.

4. Si radicano in contesti caratterizzati da limitata disponibilità di risorse.

Sebbene le imprese sociali abbiano spesso un legame profondo con contesti e comunità specifiche, è evidente che queste organizzazioni sono generalmente associate a realtà in cui le risorse disponibili sono limitate (secondo la teoria delle “*Slack Resources*”) ⁴. Queste imprese nascono e si sviluppano come risposta alla carenza o totale assenza di servizi di base e infrastrutture in comunità, sia rurali che urbane, che ne sono prive. La scarsità di risorse diventa, così, il motore che spinge l'iniziativa sociale: l'impresa sociale prende forma e si evolve grazie alla progettazione e implementazione di modelli di gestione innovativi, mirati a ottimizzare le poche risorse a disposizione. Queste risorse vengono utilizzate in modo efficiente e con il massimo impatto, per garantire sia l'equilibrio economico dell'organizzazione che la creazione di valore sociale per la comunità, sempre nel rispetto delle risorse naturali.

Quando queste qualità e caratteristiche vengono attuate con efficacia, l'organizzazione diventa una parte integrante della comunità e del tessuto sociale, culturale ed economico in cui opera. In questo modo, l'impresa sociale riesce a radicarsi profondamente nella collettività, non solo attraverso i suoi servizi e le sue attività, ma anche grazie alla sua capacità di essere percepita come trasparente ed equa, sviluppando una solida reputazione di *accountability* ⁵. La trasparenza e l'equità, infatti, favoriscono il consolidamento del legame con la comunità, rafforzando la fiducia degli *stakeholders* e la partecipazione attiva della collettività ai processi decisionali e operativi dell'organizzazione.

La scarsità di risorse è un elemento distintivo e centrale nell'attività delle imprese sociali. Il tema della scarsità è un concetto ampiamente studiato dagli economisti, poiché i beni economici sono per definizione utili, rivali e “scarsi”, e tutte le imprese si trovano a operare con vincoli legati alla disponibilità di risorse. Ciò che rende particolare l'impresa sociale è che essa affronta una “geometria” specifica di scarsità, scegliendo deliberatamente di operare in settori o contesti in cui altre imprese non intervengono, proprio a causa della carenza di mezzi e risorse. In queste aree, il mercato non riesce a funzionare adeguatamente, creando spazi di intervento dove le imprese sociali si inseriscono per colma-

⁴ March & Simon, (1958), Eisenhardt, (1989), Liu, (2011).

⁵ Queste caratteristiche sono state studiate e sviluppate da molti studiosi; interessanti sviluppi si trovano in Dart, (2004), e in Pearce, (2003).

re il vuoto lasciato dal mercato tradizionale, cercando di rispondere a bisogni sociali ed economici trascurati da altri attori.

È interessante osservare che, mentre le aziende private orientate al profitto tendono a localizzarsi in mercati e settori dove l'accesso alle risorse strategiche è garantito, al fine di promuovere lo sviluppo e ottenere *extra* rendimenti, le imprese sociali si concentrano su mercati o segmenti di mercato caratterizzati da scarsità, o addirittura dalla totale assenza di risorse. Questo approccio distintivo solleva un interessante campo di studio accademico, poiché indaga come le imprese sociali riescano ad acquisire risorse in contesti economici in cui tali risorse sono scarse o inesistenti. Inoltre, è affascinante esplorare i meccanismi virtuosi che queste organizzazioni riescono a mettere in atto, creando valore economico e sociale contemporaneamente. L'indagine su come le imprese sociali mobilitano risorse in questi ecosistemi sfidanti e su come riescano a generare impatti positivi sia sul piano economico che su quello sociale è un tema centrale per comprendere la sostenibilità e l'efficacia di questi modelli di *business* innovativi.

L'obiettivo principale di questo contributo è fornire, attraverso l'analisi di un caso di studio, una chiave di lettura ulteriore per comprendere i complessi processi di creazione di valore adottati dalle imprese sociali che operano nel nostro territorio. In questo modo, si intende esplorare in dettaglio le modalità con cui queste organizzazioni generano valore sia economico che sociale, affrontando le sfide specifiche del contesto locale e adottando modelli innovativi di gestione e sostenibilità.

Il convincimento di fondo è che il successo complessivo di una comunità o di una società dipenda da una interazione virtuosa ed efficace tra attori *profit* e *non profit*, ciascuno impegnato nel perseguire i propri scopi istituzionali. Nel moderno sistema competitivo, anche le aziende private, che tradizionalmente si concentrano sul profitto, hanno ormai interiorizzato le sfide sociali. Esse riconoscono che, per ottenere un vantaggio competitivo durevole e sostenibile, è fondamentale non solo perseguire il profitto economico, ma anche contribuire al benessere sociale e rispondere adeguatamente alle istanze ambientali. Questa visione si fonda sul concetto di "valore condiviso", il quale implica che le imprese, perseguendo i loro obiettivi economici, possano generare impatti positivi per la collettività. Una comunità sana, infatti, è in grado di generare una domanda crescente ed equilibrata di beni e servizi, contribuendo a uno sviluppo sostenibile ed equo. In questo processo, le imprese sociali giocano un ruolo fondamentale, poiché, attraverso la loro attività e la collaborazione con le imprese *profit*, favoriscono la creazione di un sistema economico che promuove il benessere collettivo e uno sviluppo inclusivo.

In un contesto in cui i confini tra il mondo *profit* e *non profit* sono sempre

più sfumati e permeabili, poiché le due dimensioni tendono a integrarsi sempre di più nei modelli di *business* delle organizzazioni⁶, il tema della misurazione del valore sociale generato diventa cruciale per tutti i soggetti coinvolti e interessati a valutare come questi modelli economici innovativi contribuiscano ad accrescere i benefici diffusi a favore di una determinata collettività. La misurazione del valore sociale e la sua rendicontazione agli *stakeholders* strategici attraverso strumenti e modelli quantitativi e qualitativi, che possano dimostrare l'efficacia dei progetti sociali e i risultati ottenuti, rappresentano una sfida attuale per il mondo accademico, i professionisti del settore e gli operatori. Una vasta letteratura è stata sviluppata in risposta all'importanza di questa tematica, e numerosi modelli di misurazione sono stati proposti, ma siamo ancora lontani dal definire *standard* di misurazione e rendicontazione universali, condivisi e definitivi. La difficoltà principale risiede nella mancanza di un consenso generale su come misurare il valore sociale in modo oggettivo, affidabile e comparabile, rendendo necessaria una continua ricerca e innovazione in questo campo.

3. Valore sociale e impatto sul territorio: definizioni e metodi di misurazione

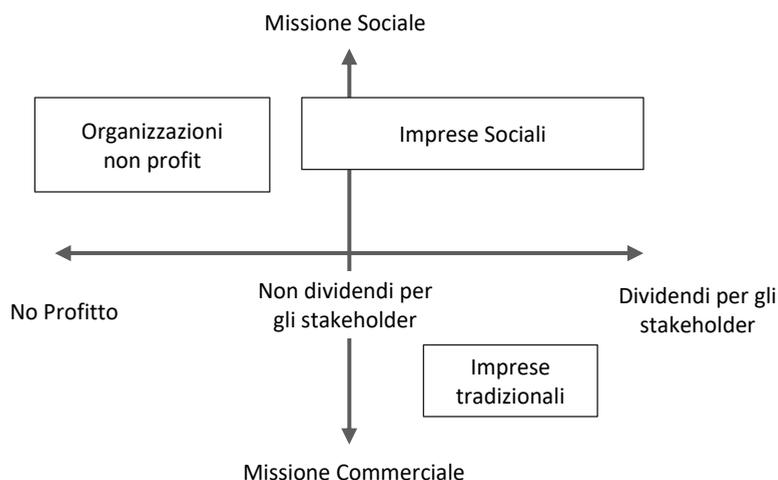
Le organizzazioni di nostro interesse sono imprese del settore *non profit* che adottano modelli di acquisizione e gestione delle risorse tipici del *management*, e che forniscono beni e servizi tramite il mercato, con l'obiettivo principale di generare un beneficio per la collettività. In ogni caso, indipendentemente dal grado di orientamento al profitto, la distribuzione degli utili agli azionisti è generalmente vietata o, comunque, soggetta a limiti e vincoli, poiché la generazione di valore economico non rappresenta l'obiettivo primario dell'attività dell'ente, ma piuttosto un risultato intermedio funzionale all'incremento del benessere collettivo.

In generale, l'impresa sociale può essere considerata un'organizzazione che adotta un modello imprenditoriale per perseguire obiettivi sociali e ambientali, fungendo da agente dell'economia sociale. Il suo obiettivo principale non è la

⁶ Il riferimento riguarda le aziende che operano sul lato della domanda con un approccio *multi-stakeholder*, come ad esempio le cooperative sociali, e quelle che, come le imprese sociali, agiscono sul lato dell'offerta, con l'obiettivo di rendere l'attività economica di produzione più sociale ed equa, all'interno di un contesto orientato al mercato. Entrambi questi tipi di organizzazioni, pur operando in ambiti differenti, condividono l'intento di coniugare finalità economiche e sociali, contribuendo così a creare un sistema economico più equo e a promuovere un cambiamento positivo nelle comunità di riferimento.

produzione di utili per remunerare gli investimenti dei suoi proprietari o soci, ma, piuttosto, quello di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente⁷.

Figura 1. – Terzo settore, imprese sociali e forme di impresa



Fonte: Grieco, Iasevoli, & Michelini, (2013).

Se ci poniamo ora dalla prospettiva della misurazione della *performance* complessiva di queste organizzazioni e dell'impatto generato sulla collettività, la principale criticità risiede nella difficoltà di tradurre in metriche quantitative i risultati di *outcome* che, per loro natura, non sono necessariamente quantificabili e oggettivabili, essendo prevalentemente di natura qualitativa e non monetaria.

Il valore complessivo generato da un'impresa sociale è il risultato della somma tra il valore economico e il valore sociale. Sebbene ad oggi non esista un concetto univoco né un modello di valutazione dell'impatto sociale ampiamente consolidato, vi è consenso nel ritenere che un approccio olistico alla valutazione sia la strada da privilegiare, poiché le due dimensioni di valore, pur essendo

⁷ Così Yunus, (2008) e Yunus, (2010), in coerenza con la definizione anche proposta dalla Commissione Europea, secondo cui una impresa sociale è un soggetto economico che persegue obiettivi sociali ed ambientali, indipendentemente dalla forma giuridica adottata e dalla modalità di redistribuzione dei profitti. In questo modo si abbracciano sia le imprese che forniscono servizi sociali e/o beni e servizi destinati a soggetti fragili (servizi di cura, assistenza ad anziani e a soggetti con disabilità, alloggio, accoglienza e inclusione), sia imprese inclusive nel loro *business model*, che perseguono obiettivi di natura sociale (integrazione sociale e professionale tramite opportunità di lavoro a persone svantaggiate inserite in attività orientate a produrre e vendere beni non necessariamente di carattere sociale).

differenti, sono profondamente interconnesse e correlate (*Blended Value Proposition* proposta da Emerson)⁸.

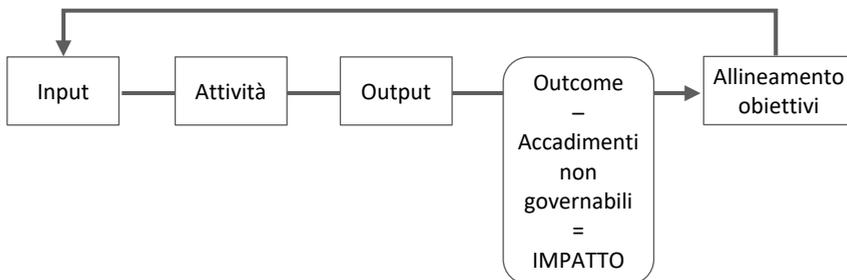
La valutazione dell'impatto sociale è definita in letteratura come l'attività di misurazione degli effetti prodotti sull'ambiente di vita, di lavoro e di relazione di una determinata popolazione, nonché sul sistema di valori e norme che influenzano la percezione di sé, degli individui all'interno della comunità e della società circostante, derivanti dall'attività di un'organizzazione che utilizza, combina e ricombina *input*, risorse materiali e immateriali, con l'obiettivo di perseguire i risultati desiderati dall'ente.

Questi effetti, sia positivi che negativi, a breve e a lungo termine, diretti e indiretti, concorrono a determinare l'impatto finale complessivo e la sua entità, che viene misurata attraverso la differenza tra gli *outcome* generati dall'attività dell'ente e ciò che la collettività avrebbe ottenuto in assenza dell'impresa sociale⁹.

Questi "*soft outcomes*" sono tipicamente non monetari, intangibili e difficili da misurare in termini di quantità monetarie.

La complessità nella determinazione del valore sociale ha portato alcuni autori a sostenere la quasi impossibilità di misurarne quantitativamente l'entità. Sebbene esistano metodi consolidati e robusti per la valutazione del valore economico generato, siamo ancora lontani dal disporre di un modello condiviso di valutazione del valore sociale. Nonostante questa difficoltà, vi è oggi un ampio consenso sull'importanza di progettare e implementare modelli di misurazione di questa componente di valore, al fine di gestire efficacemente le risorse. Inoltre, una misurazione adeguata può aprire numerose opportunità strategiche per il miglioramento complessivo dell'impresa sociale.

Figura 2. – Il modello concettuale di creazione di valore sociale e di impatto



Fonte: adattato da Clarke (2004).

⁸ Emerson, (2003).

⁹ Grieco, Iasevoli, & Michellini, (2013).

Tra i tanti vantaggi di questo processo di misurazione e di rendicontazione del valore sociale, un preminente aspetto premiale è quello di permettere una più efficace gestione della relazione con gli *stakeholders*, aspetto su cui torneremo nel prossimo paragrafo¹⁰.

L'impresa deve definire gli *outcome* obiettivo della sua azione e, sulla base di questi, selezionare gli *output* realizzabili, nonché le risorse e le attività funzionali al loro raggiungimento. Gli *output* rappresentano le attività realizzate dall'organizzazione, solitamente formalizzate in un piano d'azione che definisce obiettivi concretamente raggiungibili; gli *outcome*, invece, sono gli effetti di medio-lungo periodo che gli *output* producono sul sistema sociale, ossia il vero impatto che l'organizzazione intende generare. Considerato che le definizioni di valore sociale possono variare e che, soprattutto, il concetto stesso di valore sociale incorpora molte determinazioni soggettive, è possibile organizzare i numerosi modelli e approcci proposti, in letteratura e nella pratica, per quantificare il valore sociale in quattro macro-categorie.

3.1. Social Cost Benefit Analysis (SCBA)

Questo approccio propone delle tecniche di valutazione molto diffuse e utilizzate per fattorizzare nel modello valutativo la dimensione del valore sociale.

La SCBA (*Social Cost-Benefit Analysis*) affonda le sue radici nelle teorie dell'Economia del Benessere (*Welfare Economics*) e propone un modello per valutare i cambiamenti nel benessere collettivo derivanti da un progetto, da una politica specifica o dall'operato di una determinata organizzazione. Questo modello si basa sull'analisi della relazione tra la somma dei benefici generati (in termini di guadagni) e la somma delle perdite. La SCBA è una metodologia utile per determinare la solidità di un progetto e giustificare l'investimento di risorse, nonché per definire una piattaforma per la valutazione comparata di progetti con finalità sociali.

Il modello si presta sia per analisi *ex ante*, prospettiche, che per analisi *ex post*, a consuntivo. La SCBA ha il pregio di attribuire un valore monetario a tutti i benefici generati o attesi da un progetto, confrontandoli con il valore monetario di tutti gli oneri sostenuti o previsti. Se il valore monetario dei benefici supera i costi, il progetto merita di essere intrapreso e finanziato. Tuttavia, pri-

¹⁰ Misurare e rendicontare la capacità dell'organizzazione di trasformare le risorse a disposizione in risultati economici e sociali a beneficio della collettività, è fondamentale sia per i soggetti che hanno destinato risorse all'organizzazione con la finalità di sostenere obiettivi sociali, sia per una ottimale strategia di *fundraising*, ambito oggi sempre più complesso competitivo. Chi eroga fondi vuole destinare i suoi capitali verso le organizzazioni più abili ed efficaci. È evidente che anche le attività di policy-making beneficiano di una più efficace ed esaustiva rendicontazione del valore sociale.

ma della decisione finale, l'approccio SCBA prevede che il valore netto del progetto – ossia l'impatto definito in questo modo – sia confrontato con i benefici e i costi nell'ipotesi in cui l'investimento non venga attuato.

Una fase complessa e delicata del processo valutativo consiste nell'attribuzione di valori monetari ai benefici e ai costi sociali di un'iniziativa, poiché la valutazione coinvolge grandezze complesse, soggettive e spesso future. Nonostante queste difficoltà, l'utilità e il valore aggiunto di questo approccio metodologico risiedono proprio nello sforzo di assegnare un valore monetario a grandezze che, per loro natura, non sono monetarie. Ciò non ha l'intento di ridurre il significato del valore sociale, ma di ottenere misurazioni supportate da metriche oggettive che consentano confronti e paragoni, nello spazio e nel tempo, dei risultati ottenuti in tutti gli ambiti di attività¹¹. In questo contesto, è fondamentale la professionalità, l'esperienza e l'indipendenza del valutatore, nonché la qualità del suo lavoro, che deve mirare a stimare con correttezza, equità e neutralità le grandezze in gioco.

Questo tipo di analisi si sostanzia spesso nell'uso di una matrice del tipo quella sotto riportata¹².

Figura 3. – Un Esempio di Social Cost Benefit Analysis Matrix

	Non-financial benefits	Financial benefits	Non-financial costs	Financial costs
Costs and benefits to individuals				
Costs and benefits to groups (eg residents, parents, rate-payers)				

Fonte: adattato da Ziller & Phibbs, (2003).

3.2. Social Accounting (SA)

Il Social Accounting (SA)¹³ è un approccio molto utilizzato dalle organizzazioni in ambito CSR (*Corporate Social Responsibility*) per quantificare il valore sociale e ambientale generato da una società.

¹¹ Come si suol dire in economia per sottolineare la peculiarità delle metriche finanziarie di essere comparabili: “one dollar is one dollar”.

¹² Ziller & Phibbs, (2003).

¹³ Zicari, (2020).

A differenza del SCBA, che si applica prevalentemente ad un singolo progetto e considera l'azienda come un portafoglio di progetti, il *Social Accounting* si applica a tutta l'organizzazione o all'impresa sociale intesa come un tutt'uno indiviso.

Il *Social Accounting* fa riferimento all'attività di raccolta ed elaborazione di dati non finanziari necessari per la misurazione delle prestazioni sociali e ambientali di un'organizzazione, a fronte del riconoscimento della necessità di andare oltre la sola misurazione dell'impatto economico.

Le metriche utilizzate costituiscono la base per la costruzione di un bilancio di sostenibilità o di impatto; nei casi più complessi e strutturati, si arriva fino alla predisposizione del bilancio integrato (*Integrated Reporting*), la massima espressione della rendicontazione societaria, strumento generalmente impiegato dalle aziende più strutturate e di maggiori dimensioni.

Ad oggi esistono diversi *standard* di riferimento per la redazione della rendicontazione di sostenibilità, tra cui i modelli proposti dal *Global Reporting Initiative* (GRI) e dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), nonché i principi recentemente adottati dall'Unione Europea, gli ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*)¹⁴. Se un'azienda afferma di rendicontare conformemente a uno di questi *standard*, deve attenersi rigorosamente a quanto previsto e fornire i dati richiesti dallo *standard* di riferimento. L'adozione di *standard* unici e condivisi è fondamentale per aumentare il coinvolgimento degli *stakeholders* e facilitare le comparazioni, sia nello spazio che nel tempo.

Attualmente, nell'ambito di studio delle aziende orientate al profitto, la ricerca non ha fornito risultati univoci riguardo alla relazione tra *performance* non finanziaria e *performance* finanziaria delle organizzazioni. Sebbene, da un punto di vista etico e sociale, l'investimento in pratiche sociali e ambientali sia ampiamente condivisibile, non è emersa una chiara evidenza di una sinergia stabile e continua tra le due dimensioni di valore (economico e sociale). Gli studi empirici continuano a produrre risultati contrastanti e divergenti.

Nonostante il legame tra sostenibilità e *performance* finanziaria non sia ancora chiaramente definito, la sostenibilità rimane un obiettivo meritevole anche per le imprese private orientate al profitto. La contabilità sociale, inoltre, si rivela uno strumento utile per perseguire tale obiettivo. In particolare, essa può rappresentare un valido modello di riferimento per le imprese sociali, consentendo loro di misurare e comunicare i risultati delle proprie attività, sia nella dimensione sociale che in quella economica.

¹⁴ Il GRI (*Global Reporting Initiative*) e il modello proposto dall'IIRC (*Integrated International Reporting Council*), rappresentano le piattaforme di rendicontazione di sostenibilità maggiormente utilizzate a livello internazionale, e propongono un approccio solido e strutturato per una efficace *disclosure* di sostenibilità, utile e necessaria per aumentare la trasparenza e l'*accountability* nei confronti degli *stakeholders*. I principi di rendicontazione di sostenibilità ESRS, di recente emanati dalla Commissione europea, si basano fortemente su queste due piattaforme.

Un risultato che sembra emergere è che l'implementazione di un sistema di contabilità sociale orientato a misurare la sostenibilità dell'ente si rivela una strategia utile per migliorare i modelli di *business* adottati dall'organizzazione. Maggiori informazioni, anche sui processi tradizionalmente non misurati, possono fornire ai responsabili indicazioni su come l'azienda possa ottimizzare l'uso delle risorse e dimostrare esternamente gli sforzi compiuti per essere socialmente responsabile. Infine, se efficacemente comunicata tramite un articolato bilancio di sostenibilità, tale strategia garantisce maggiore trasparenza, migliora l'*accountability* e favorisce il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*.

La contabilità sociale rappresenta pertanto un mezzo per il raggiungimento di obiettivi specifici e la sua efficacia viene misurata in base ai cambiamenti concreti e misurabili che riesce a ingenerare nelle pratiche aziendali.

3.3. Il Social Return On Investment (SROI)

Il modello del *Social Return on Investment* (SROI) si inserisce nel tradizionale approccio metodologico dell'analisi costi-benefici e mira a misurare il valore sociale attraverso l'uso di indicatori legati ai risultati ottenuti dall'organizzazione o da un progetto. In sostanza, si tratta di una metodologia che quantifica il valore *extra-finanziario* generato da un'organizzazione, al netto delle risorse impiegate e dei benefici che sarebbero stati conseguiti in assenza dell'intervento dell'impresa.

Questo approccio si rivela utile per misurare, gestire e comunicare all'esterno dell'organizzazione i valori sociali, ambientali ed economici generati da un'impresa o da un progetto. Come tutti i modelli di rendicontazione non finanziaria, è particolarmente prezioso per esaminare, sia qualitativamente che quantitativamente, il processo di generazione del valore sociale all'interno dell'impresa *non profit* (o di uno dei suoi progetti).

Lo SROI è un indice che esprime un tasso di rendimento ed è calcolato come il rapporto tra il totale dei benefici ottenuti e il totale degli *input* utilizzati per ottenerli. Al numeratore viene indicato il valore monetario dei risultati sociali, che sono grandezze tipicamente non finanziarie e pertanto devono essere stimate mediante *proxy* finanziarie. Questi *proxy* approssimano, utilizzando valori economici equivalenti, il valore finanziario dell'impatto sociale dell'attività dell'impresa sulla vita delle persone e sull'ambiente, per un determinato periodo di tempo (considerando la latenza degli effetti). Il denominatore quantifica, invece, in termini monetari, il valore economico di tutti gli *input* utilizzati dall'impresa.

L'aspetto interessante di questo approccio metodologico è che, pur nella semplicità della formula valutativa, che si configura come un tradizionale indicatore di redditività, il modello implica una continua tensione al cambiamento; esso

trasforma il tradizionale modello *input-to-output* in una logica *outcome-to-impact* per gli *stakeholders* di riferimento, che viene rappresentata attraverso una mappa del cambiamento o dell'impatto. In questa prospettiva, il ruolo degli *stakeholders* è fondamentale, poiché senza il loro contributo risulta impossibile definire compiutamente i dati di *input* del modello. Pertanto, lo SROI contribuisce a rafforzare le relazioni con gli *stakeholders*, migliorando la comunicazione e il loro coinvolgimento nell'attività dell'impresa¹⁵.

Lo SROI è proposto in due declinazioni:

- SROI retrospettivo, quando è utilizzato *ex post* per la valutazione di risultati già realizzati (risultati e impatti) di un progetto o di un'attività;
- SROI previsionale: quando è usato *ex ante* per prevedere e anticipare il valore sociale creato a fronte delle attività previste, se queste raggiungono gli *outcome* sperati.

Per garantire una misurazione quanto più affidabile, solida e trasparente (e quindi utile) di valore sociale, sul piano del metodo è previsto che il percorso valutativo si articoli in sei fasi successive e sequenziali e sia rispettoso dei seguenti sette principi generali di valutazione¹⁶:

1. Identificazione e coinvolgimento degli *stakeholders*;
2. Comprensione del cambiamento;
3. Valutazione di quello che conta;
4. Inclusione solo degli aspetti materiali;
5. Non sovrastimare;
6. Trasparenza;
7. Verificabilità dei risultati.

La misurazione dell'impatto sociale in termini di SROI si articola attraverso le seguenti sei fasi successive:

- Fase 1: definizione del campo di analisi e identificazione degli *stakeholders*.
- Fase 2: mappatura degli *outcome*.
- Fase 3: dimostrazione degli *outcome*, sviluppo delle metriche e loro misurazione.
- Fase 4: definizione dell'impatto previsto.
- Fase 5: calcolo dello SROI.
- Fase 6: *reporting* e *disclosure* dei risultati.

La formula di calcolo del ROI Sociale,

¹⁵ Nicholls, (2009).

¹⁶ Arvidson, Lyon, Mckay, & Moro, (2013).

$$SROI = \text{Valore attuale dei benefici netti} / \text{Valore degli input utilizzati}$$

restituisce pertanto il rendimento sociale complessivo generato dall'azienda misurato attraverso *proxy* monetarie.

3.4. Basic Efficiency Resource Analysis (BER)

La *BER Analysis* rappresenta un ulteriore approccio valutativo che si sviluppa a partire dalla metodologia dello SROI e si propone di fornire un *framework* semplificato per la valutazione di progetti o attività complesse, utilizzando analisi comparative. Affrontando uno dei principali limiti dello SROI, ovvero la traduzione del valore sociale in unità monetarie equivalenti mediante l'utilizzo di *proxy* specifici, la *BER Analysis* suggerisce di adottare un approccio relativo piuttosto che assoluto, basandosi sul principio che nulla è intrinsecamente buono o cattivo, se non in relazione a un termine di confronto.

Invece di considerare l'impresa sociale nel suo complesso, il modello si concentra sull'identificazione delle singole unità di base, come possono essere i diversi progetti sociali, che sono oggetto di valutazione. Attraverso il coinvolgimento degli *stakeholders* e l'utilizzo di questionari di valutazione, vengono analizzati e mappati, tramite indicatori qualitativi e quantitativi, gli aspetti chiave di ogni progetto, in termini di efficienza, intesa come la capacità dell'organizzazione di trasformare gli input in output, ovvero di generare il massimo impatto sociale. Le metriche e le dimensioni da misurare, relative agli *input* e agli *output*, vengono sviluppate congiuntamente e in collaborazione con gli *stakeholders* e rilevate per ciascuna unità di base presa in considerazione.

In funzione dell'esigenza di quantificare il valore sociale, tipici esempi di input e output proposti dalla *BER Analysis* sono i seguenti¹⁷:

Figura 4. – Esempi di possibili metriche di *input* e *output*

Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> – Budget dell'attività (percepito o reale). – Numero di unità di personale. – Livello dello <i>staff</i> disposizione (competenze, conoscenze e abilità). 	<ul style="list-style-type: none"> – Frequenza con cui è apparsa una parola chiave di <i>lobbying</i> in politica. – Numero di prodotti generati. – Numero di persone coinvolte. – Percezioni dell'impatto. – Variazioni misurabili nelle politiche o nella legislazione.

Fonte: adattato da Cugelman & Otero, (2010).

¹⁷ Cugelman & Otero, (2010).

Gli *input* rappresentano le risorse di un programma, che possono essere misurate in base a diversi parametri, come il *budget*, il numero di dipendenti, il livello di conoscenza e specializzazione dei talenti coinvolti, il capitale sociale o altre misure di capacità, sia concrete che astratte. Gli *output*, invece, misurano l'impatto di un programma o di un'attività e variano in funzione degli obiettivi specifici del programma. Un *output* può essere rappresentato, ad esempio, da un cambiamento di comportamento nelle iniziative di *marketing* sociale, dall'aumento della sensibilizzazione del pubblico nelle campagne di *marketing*, da un cambiamento delle politiche nelle campagne di *advocacy*, dalla riduzione delle disuguaglianze in un programma governativo, dal miglioramento degli impatti ambientali o da qualsiasi altra misura, a seconda degli obiettivi stabiliti dal progetto.

Il risultato dell'analisi BER è tipicamente rappresentato in una matrice del tipo:

Figura 5. – Matrice BER

Input	High	Below Average Efficiency	Average Efficiency
	Low	Average Efficiency	Above Average Efficiency
		Low	High
		Output	

Nonostante la complessità intrinseca nel processo di misurazione del valore delle risorse e nella comparazione degli *input* con gli *output*, il pregio principale dell'analisi risiede nel suo orientamento a guidare i gestori dei programmi sociali verso una valutazione dell'efficienza. La tabella illustra un semplice modello concettuale di analisi BER: ad esempio, se si considera una unità con *input* e *output* elevati, questa raggiunge solo un grado di efficienza medio. Analogamente, il modello attribuisce a una unità con *input* e *output* bassi una capacità di efficienza anch'essa media. Tuttavia, un'unità con *input* basso e *output* elevato è considerata sopra la media, mentre un'unità con *input* elevato e *output* basso è giudicata inferiore alla media. In base a questo modello, è quindi possibile ottenere una visione dell'efficienza relativa di ciascuna unità, permettendo ai responsabili di prendere decisioni informate e, al contempo, di comunicare in modo efficace i risultati ottenuti agli *stakeholders*.

4. Il valore sociale e l'importanza dello *stakeholder engagement*

Dallo sviluppo delle argomentazioni fin qui presentate, emerge in modo chiaro come l'attenzione e il coinvolgimento delle controparti che interagiscono con l'organizzazione costituiscano un tema ricorrente e di rilevante importanza.

Considerando appieno il valore e i benefici esclusivi che un efficace coinvolgimento degli *stakeholders* può offrire all'azienda, risulta evidente che una solida interazione tra le imprese sociali e l'ambiente esterno in cui operano costituisce una componente fondamentale per lo sviluppo di un *business model* sostenibile e di successo. In questo contesto, la comunicazione strategica dei risultati sociali raggiunti e dell'impatto complessivo prodotto sul territorio può fungere da catalizzatore di credibilità e fiducia tra gli interlocutori esterni. Inoltre, essa contribuisce a migliorare i processi operativi interni, favorisce una visione più chiara e l'adozione di strategie aziendali mirate, ottimizza l'efficienza e consente alle imprese sociali di sviluppare un vantaggio competitivo durevole. In generale, tale comunicazione migliora anche l'interazione con gli *stakeholders*, sia interni che esterni all'organizzazione.

Considerato che le imprese sociali operano in un contesto caratterizzato dalla presenza di numerosi *stakeholders*, è particolarmente rilevante per queste organizzazioni preparare una rendicontazione di sostenibilità e di impatto sociale che fornisca un resoconto approfondito e completo anche delle pratiche di *stakeholder engagement* (SE) adottate. Il SE rappresenta oggi un insieme di attività complesse, specifiche e distinte dalle altre funzioni del *core business* aziendale, ma che deve essere adeguatamente rendicontato nel bilancio di sostenibilità per massimizzare il valore della relazione con gli *stakeholders*. Recenti ricerche nel settore privato hanno evidenziato gli effetti negativi su reputazione, immagine aziendale, fedeltà dei clienti e *performance* economica derivanti da una rappresentazione inefficace dello SE nella *disclosure* complessiva dell'organizzazione¹⁸.

Nel contesto del crescente interesse accademico e professionale per la rendicontazione di sostenibilità ambientale e sociale, lo SE sta emergendo come un'area di studio specifica e autonoma. La letteratura, tutt'ora in fase di sviluppo, evidenzia che anche nel settore privato i report di sostenibilità risultano spesso carenti nella comunicazione dei processi di SE, con evidenze empiriche che documentano procedure generalmente inadeguate e spesso incoerenti. Queste inefficienze determinano un deterioramento della relazione con gli *stakeholders*, che nel lungo periodo si traduce in una minore capacità di generare *performance* finanziaria. Se questo aspetto è già rilevante e ben documentato per le

¹⁸ Petruzzelli & Badia, (2023).

imprese orientate al profitto, diventa ancora più significativo per le imprese sociali, per le quali la creazione di valore sociale tramite lo SE rappresenta un obiettivo istituzionale fondamentale. Da qui l'importanza di adottare modelli di rendicontazione di sostenibilità adeguati, che includano anche una rendicontazione delle attività di SE implementate dalle imprese sociali.

Da un punto di vista teorico, lo SE si inserisce nel quadro concettuale della *Stakeholder Theory*¹⁹, che fornisce un *framework* per comprendere e strutturare le aspettative e le ricompense richieste dalle diverse categorie di *stakeholders* aziendali. Questa teoria ha consentito di spiegare e formalizzare il legame tra le decisioni aziendali relative all'allocazione delle risorse e le aspettative degli *stakeholders*, considerati fondamentali per il successo dell'impresa. Secondo la *Stakeholder Theory*, l'azienda non dovrebbe limitarsi a soddisfare solo le esigenze degli investitori e dei soci, ma dovrebbe anche impegnarsi a rispondere ai bisogni di una più ampia rete di soggetti, il cui supporto è essenziale per la *performance* complessiva dell'organizzazione. Adottando una strategia che coinvolga un ampio spettro di *stakeholders*, l'impresa può garantire l'accesso alle risorse materiali e immateriali necessarie per il successo durevole della sua iniziativa economica e sociale. In questo contesto, si parla di “*stakeholder ecosystem*”, in cui il valore complessivamente generato dall'organizzazione è co-creato grazie a una virtuosa interazione tra i vari *stakeholders* coinvolti.

Parte della letteratura²⁰ ha evidenziato come la co-creazione di valore si realizzi tra attori economici e sociali all'interno di *network* relazionali che si interconnettono, interagiscono e scambiano risorse in modo continuo. Di conseguenza, il valore complessivo generato dall'interazione dinamica di un gruppo strutturato di *stakeholders*, che si relazionano collettivamente e reciprocamente, risulta superiore a quello che ciascun *stakeholder* potrebbe creare autonomamente²¹. Ne consegue l'importanza, soprattutto in contesti *multi-stakeholder*, come quello tipico delle imprese sociali, di esplorare e comprendere le ragioni per cui è fondamentale instaurare relazioni efficaci all'interno dell'ecosistema in cui si opera.

In generale, lo SE è definito come l'insieme di pratiche e iniziative che le organizzazioni devono implementare per coinvolgere attivamente e in modo collaborativo tutti gli *stakeholders* strategici nelle diverse attività aziendali, con l'obiettivo di generare cambiamenti positivi nelle operazioni aziendali, che risultino vantaggiosi tanto per l'impresa quanto per la società e l'ambiente.

Lo SE è un concetto strettamente legato alla co-creazione di valore economico e sociale, in quanto implica il coinvolgimento continuo e dinamico dell'or-

¹⁹ Freeman, (1984).

²⁰ Vargo & Lusch, (2008).

²¹ Pera, Occhiocupo, & Clarke, (2016).

ganizzazione aziendale in processi di collaborazione, funzionali alla creazione e alla condivisione di conoscenza, idee e risorse immateriali legate al sapere. In questo contesto, lo SE sottolinea da un lato la necessità di adottare modelli di *reporting* esterno strutturati ed efficaci, capaci di rendicontare le attività sociali e ambientali realizzate dall'organizzazione nel corso del periodo, al fine non solo di consolidare le relazioni con gli *stakeholders* esistenti, ma anche di attrarne di nuovi. Dall'altro lato, esso evidenzia l'opportunità di utilizzare tale *engagement* in chiave strategica, sviluppando pratiche innovative di gestione sociale volte ad aumentare il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei soggetti dell'ecosistema in cui l'impresa opera.

Si può dunque affermare che la comunicazione non finanziaria svolge un ruolo cruciale nel soddisfare i bisogni informativi degli *stakeholders*, i quali, a loro volta, generano una serie di benefici materiali e immateriali, sia finanziari che non finanziari, per l'organizzazione nel suo complesso.

Anche gli *standard* di rendicontazione di sostenibilità, tra cui il *Global Reporting Initiative* (GRI) e l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), considerano lo SE come uno strumento fondamentale di *Corporate Social Responsibility* (CSR) a disposizione delle organizzazioni. Lo SE consente di ridurre le asimmetrie informative tra l'impresa sociale e gli *stakeholders*, massimizzando al contempo l'efficacia degli strumenti di *reporting* utilizzati per comunicare i risultati. Oggi, lo SE è riconosciuto come una *best practice*, adottata dalle aziende più virtuose, e documentato in apposite sezioni dei *report* di sostenibilità. È essenziale che anche le imprese sociali adottino lo stesso approccio, documentando in modo dettagliato le pratiche e le attività di SE nei loro bilanci di sostenibilità. La *disclosure* dovrebbe rispecchiare le pratiche effettivamente adottate, tenendo conto delle informazioni richieste dai diversi *stakeholders*. In tal modo, le imprese possono dimostrare l'impegno profuso per soddisfare le esigenze degli *stakeholders* e promuovere un *business* sociale davvero sostenibile nel lungo periodo. Ciò contribuisce a consolidare la reputazione dell'organizzazione e a incrementare la credibilità delle attività sociali implementate.

5. L'analisi di un caso: il *reporting* di sostenibilità di Tikvà Economie Territoriali Inclusive

Il caso studio che si procede ad analizzare è quello di Tikvà Economie Territoriali Inclusive S.c.s. (d'ora in avanti semplicemente Tikvà), un esempio virtuoso di associazionismo fortemente legato al territorio comasco. Dal punto di vista giuridico, Tikvà è una cooperativa sociale di tipo A, ovvero una società

cooperativa a mutualità prevalente ai sensi del Codice civile²², con lo scopo di “*perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini*”²³. Le cooperative sociali di tipo A, in particolare, perseguono tale scopo attraverso la gestione ed erogazione di servizi sociali, prestazioni socio-sanitarie, servizi educativi e formativi, nonché servizi finalizzati all’inserimento o reinserimento lavorativo di persone svantaggiate o con disabilità²⁴. Ancora, sempre sotto un punto di vista qualificatorio, Tikvà è da considerarsi un’impresa sociale ai sensi dell’art. 1 del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112, in quanto il comma 4 prevede che “*le cooperative sociali [...] acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali*”; da ciò discende anche la qualifica di ente del Terzo settore (ETS) ex art. 4, comma 1 del Codice del Terzo settore (d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117)²⁵.

Dalla qualificazione di Tikvà quale impresa sociale deriva l’applicazione, nel caso di specie, delle disposizioni di cui al d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112, nel rispetto e in quanto compatibili con la disciplina speciale prevista per le cooperative sociali. Per quanto qui interessa, la previsione maggiormente degna di nota di tale decreto legislativo è contenuta all’art. 9, comma 2, il quale stabilisce che “*l’impresa sociale deve [...] depositare presso il registro delle imprese e pubblicare nel proprio sito internet il bilancio sociale*”, indipendentemente dall’entità delle entrate a qualsiasi titolo conseguite durante l’esercizio²⁶. Tale

²² La disciplina generale applicabile alle società cooperative è contenuta nel Libro V, Titolo VI, Capo I del Codice civile. In particolare, l’art. 2512 c.c. dispone che: “*Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che: 1) svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi; 2) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci; 3) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, degli apporti di beni o servizi da parte dei soci. Le società cooperative a mutualità prevalente si iscrivono in un apposito albo, presso il quale depositano annualmente i propri bilanci*”.

²³ Così l’art. 1, comma 1 della L. 8 novembre 1991, n. 381 (*Disciplina delle cooperative sociali*) definisce, nell’ambito delle società cooperative, la fattispecie delle cooperative sociali, da cui discende l’applicazione della disciplina speciale.

²⁴ Tale definizione deriva dal combinato disposto dell’art. 1, comma 1, lettera a) della legge 8 novembre 1991, n. 381 e dell’art. 2, comma 1 del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 112 (*Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell’articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106*) limitatamente alle parti cui il primo articolo fa riferimento.

²⁵ “*Sono enti del terzo settore [...] le imprese sociali, incluse le cooperative sociali*”. Il Codice del Terzo settore, tuttavia, rinvia, all’art. 40, la disciplina delle imprese sociali al d.lgs. n. 112 del 2017.

²⁶ Per le imprese sociali, in forza del rinvio di cui alla nota precedente, anche in tema di obbligo alla presentazione del bilancio sociale trova applicazione la disciplina di cui al d.lgs. n. 112 del 2017 e non quella di cui al Codice del Terzo settore dove, per gli ETS diversi dalle imprese sociali, l’art. 14, comma 1 prevede l’obbligo di deposito e pubblicazione del bilancio sociale

obbligo è stato inserito da parte del legislatore essenzialmente per garantire un elevato grado di trasparenza e una corretta informativa diretta in favore dei differenti *stakeholders* di un'impresa sociale in merito alle attività svolte, promuovendo un modello di rendicontazione integrata che possa anche fornire supporto alla crescita dell'ente, sollecitando la condivisione di aspetti rilevanti della gestione e promuovendo un confronto, indispensabile al fine della redazione del documento finale, con i diversi portatori di interesse.

Prima di passare all'analisi dell'ultimo bilancio sociale pubblicato da Tikvà in osservanza all'obbligo di cui all'art. 9, comma 2 del d.lgs. n. 112 del 2017, è necessario dar conto anche del fatto che lo stesso articolo stabilisce che tale documento debba essere redatto in conformità alle Linee guida emanate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali con decreto in data 4 luglio 2019²⁷, comunque *“tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'impresa sociale, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte”*.

6. Il bilancio sociale 2023 di Tikvà: descrizione e analisi

Il bilancio sociale per l'esercizio 2023 di Tikvà, dal punto di vista strutturale e di contenuto, si presenta perfettamente aderente alle indicazioni di cui al par. 6 delle Linee guida del Ministero del Lavoro, così come espressamente statuito dai redattori nella preliminare “Nota metodologica” allo stesso. Il documento, infatti, risulta suddiviso in nove paragrafi, dei quali i primi sei corrispondono esattamente, per intitolazione e contenuto, al contenuto minimo del bilancio sociale previsto nelle Linee guida, mentre gli ultimi tre paragrafi, incluse le conclusioni, rientrerebbero nelle “Altre informazioni” di cui il par. 6, n. 7) delle Linee guida, le quali prevedono una *disclosure* delle stesse solamente se rilevanti. È da segnalare, poi, come non sia presente una sezione dedicata al “Monitoraggio svolto dall'organo di controllo (modalità di effettuazione ed esiti)”²⁸ poiché Tikvà non dispone dell'organo di controllo interno, non essendo soggetta all'obbligo di nomina di cui all'art. 10, comma 1 del d.lgs. n. 112 del 2017²⁹.

solamente qualora l'ente abbia conseguito *“ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro”*.

²⁷ Disponibili al link: <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-04072019-Adozione-linee-guida-redazione-bilancio-sociale-enti-Terzo-settore.pdf>.

²⁸ Par. 6, n. 8) del decreto 4 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

²⁹ Tale articolo stabilisce che *“Fatte salve disposizioni più restrittive relative alla forma giuridica in cui l'impresa sociale è costituita, l'atto costitutivo dell'impresa sociale deve prevedere*

6.1. Nota metodologica

Procedendo ad un'analisi del bilancio sociale 2023 di Tikvå seguendo l'articolazione del documento per paragrafi, il primo è dedicato alla metodologia adottata per la redazione dello stesso. Secondo le Linee guida ministeriali, in tale sezione si dovrebbero indicare gli eventuali *standard* di rendicontazione utilizzati, nonché cambiamenti nei metodi di valutazione e misurazione rispetto all'esercizio precedente che potrebbero inficiare la comparabilità delle informazioni. Tikvå, tuttavia, effettua una scelta singolare poiché già in tale sezione fissa in via preliminare quello che è lo scopo del suo bilancio sociale, ovvero *“quello di informare gli stakeholders (portatori di interesse) che a vario titolo sono venuti a contatto con la Cooperativa Tikvå, sugli avvenimenti, gli sviluppi, le trasformazioni, l'impatto sulla comunità e gli aspetti economici relativi all'esercizio 2023”*. Prescindendo da considerazioni circa la localizzazione di tale statuizione, che probabilmente non avrebbe ragione di trovare spazio in una “Nota metodologica” ma dovrebbe, eventualmente, introdurre l'intero documento, è da sottolineare come essa sia sintomo di una marcata consapevolezza dei redattori circa le finalità del bilancio sociale e della sua utilità pratica, senza considerarlo, come i più, unicamente una sterile formalità.

6.2. Informazioni generali sull'ente

Il secondo paragrafo del bilancio sociale 2023 di Tikvå è particolarmente corposo, occupando circa un terzo dello stesso. Dopo l'indicazione di generalità, indirizzo e contatti dell'ente, la tecnica utilizzata dai redattori nel riportare i valori e finalità perseguiti, l'oggetto sociale, le attività e la tipologia di servizi è perlopiù descrittiva, facendo ampi riferimenti allo statuto della cooperativa.

la nomina di uno o più sindaci aventi i requisiti di cui all'articolo 2397, comma 2, e 2399 del codice civile”. La norma non prevede espressamente alcun caso di esenzione, per cui ad una prima interpretazione parrebbe che tutte le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, siano soggette a tale obbligo. Tuttavia, il Mimit, con una nota del 5 luglio 2023, ha chiarito tale disposizione non trova applicazione con riferimento alle cooperative sociali, che sono imprese sociali di diritto, poiché la disciplina codicistica delle cooperative prevede norme specifiche in tema, da considerarsi prevalenti rispetto alla disciplina di cui al d.lgs. n. 112 del 2017 poiché, ai sensi dello stesso art. 1, comma 4 del decreto: *“Alle cooperative sociali [...] le disposizioni del presente decreto si applicano nel rispetto della normativa specifica delle cooperative ed in quanto compatibili [...]”*. In tale ambito, quindi, continuano ad operare gli artt. 2519 e 2477 c.c., per cui le società cooperative con un numero di soci operatori inferiore a venti ed un attivo di stato patrimoniale inferiore a un milione di euro, se hanno previsto nel loro atto costitutivo di adottare la normativa di riferimento delle s.r.l. e non ricorrono le fattispecie di cui all'art. 2477 c.c., non sono soggette all'obbligo di nominare l'organo di controllo interno, né il revisore.

In primo luogo, si dà conto di come Tikvà sia una realtà molto legata al territorio di Como e provincia, dove vengono svolte le principali attività; territorialità che ritorna anche nello stesso nome completo dell'ente, ovvero Tikvà Economie Territoriali Inclusive. Come riportato ben in evidenza anche nella pagina internet dell'ente, Tikvà è una parola ebraica che significa sia “speranza” che “corda” ed è stata scelta appositamente perché da conto di quella che è la *mission* della cooperativa: sostenere lo sviluppo locale creando legami, grazie a progetti volti a contrastare le disuguaglianze sociali e promuovere il reinserimento all'interno della comunità di soggetti particolarmente fragili, favorendone l'integrazione sociale. Nel bilancio sociale 2023 si dà conto della *mission* di Tikvà anche attraverso una grafica accattivante, idonea ad attirare l'attenzione del lettore. Infatti, viene spiegato in modo ordinato il significato delle singole componenti della seconda parte della denominazione dell'ente. Ne deriva che per “Economie Territoriali Inclusive” si debba intendere:

- La volontà di costruire condizioni di sostenibilità per i progetti promossi e le stesse relazioni che mirano a creare (“Economie”).
- La territorialità che connota i progetti e le economie che si vuole creare (“Territoriali”).
- L'obiettivo di rendere le economie create ed il territorio aperti a tutti (“Inclusive”).

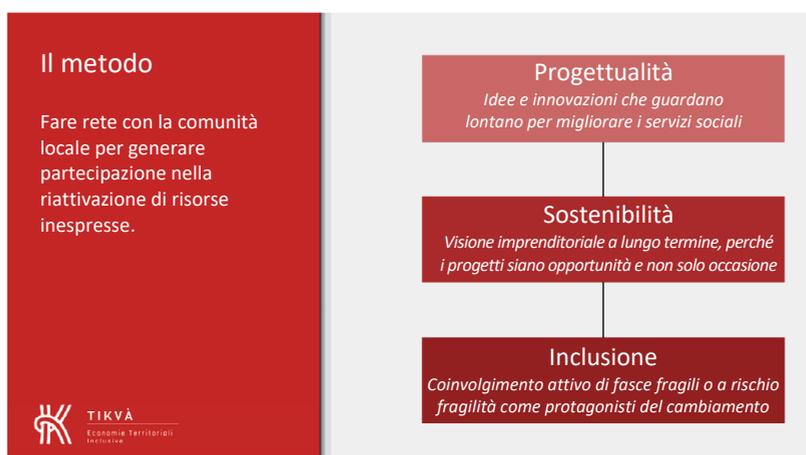


Fonte: Bilancio Sociale per l'esercizio 2023 di Tikvà, p. 5.

Dopo la definizione della *mission* “in astratto”, essa è poi calata nel concreto nella finalità di sostenere la riduzione delle disuguaglianze attraverso la progettazione di percorsi educativi e animativi che siano sostenibili nel medio-lungo termine, al fine di garantire continuità nella generazione di valore

sociale a beneficio dei soggetti destinatari degli stessi, tipicamente soggetti in condizione di svantaggio, soggetti fragili e giovani. Sempre attraverso una grafica schematica e d’impatto i redattori danno conto del metodo per il perseguimento delle finalità sociali, il quale consiste nel fare rete con la comunità locale al fine di promuovere la partecipazione dei soggetti di cui sopra e riattivare risorse inespresse. Il metodo si fonda, anch’esso, su tre pilastri:

- “Progettualità”, con lo sviluppo di idee innovative volte al futuro.
- “Sostenibilità”, affinché i progetti siano opportunità a lungo termine.
- “Inclusione”, rendendo protagonisti le fasce più fragili della comunità.



Fonte: Bilancio Sociale per l’esercizio 2023 di TikvÀ, p. 6.

Successivamente, sono riportate le informazioni obbligatorie ai sensi delle Linee guida per quanto riguarda i collegamenti con altri enti del Terzo settore (nr. 3), tramite l’inserimento in reti associative, nonché le partecipazioni o quote in altri enti (nr. 2, per un totale di 3.000 euro). Infine, nel bilancio sociale 2023 di TikvÀ è dato conto, in modo volontario, della storia dell’organizzazione, riportando gli accadimenti principali in termini di progetti promossi, crescita della base sociale e operazioni rilevanti lungo gli anni trascorsi dalla fondazione, nel 2018, al 2023.

6.3. Struttura, governo e organizzazione

Sempre in accordo con le indicazioni delle Linee guida ministeriali, al terzo paragrafo del bilancio sociale di TikvÀ sono rendicontate informazioni rilevanti

circa la composizione della base sociale, il sistema di governo e controllo, nonché la mappatura dei principali *stakeholders* della cooperativa e le modalità del loro coinvolgimento (ovvero lo *stakeholder engagement*) nel raggiungimento dell'oggetto sociale.

In particolare, si dà conto di come la base sociale sia composta da: cinque soci operatori lavoratori, quattro soci operatori volontari e un socio cooperatore persona giuridica. L'amministrazione e la gestione della cooperativa è affidata ad un C.d.A. composto da un numero variabile di consiglieri compreso tra tre e cinque, che restano in carica per tre anni e sono rieleggibili, affidando all'Assemblea dei soci la determinazione effettiva del numero dei componenti in sede di nomina dello stesso, ferma restando la necessità che la maggioranza dei consiglieri sia espressione dei soci operatori. L'attuale C.d.A. di Tikvà è composto da tre amministratori, in carica dal novembre 2022. È evidenziato, poi, come nel corso del 2023 siano state svolte otto sessioni di C.d.A. che hanno visto una partecipazione del 100% dei consiglieri, da cui si può desumere l'interesse degli stessi verso il perseguimento di una sana ed efficiente azione amministrativa.

Nella medesima sezione del bilancio sociale, poi, sono indicate, in formato tabellare, informazioni rilevanti circa la partecipazione degli associati alla vita dell'ente. Ciò avviene tanto in contesti informali, quali percorsi formativi per i soci lavoratori o l'organizzazione di alcuni progetti sociali per i soci volontari, quanto in contesti formali, ovvero le assemblee dei soci che, tra il 2022 e il 2023, non sono state convocate unicamente per l'approvazione del bilancio, ma anche con ordini del giorno riguardanti aspetti differenti, come l'aggiornamento dei progetti e del *business plan* per il triennio 2023-2025. Ciò è sintomo di un interesse della cooperativa verso il coinvolgimento dei soci nella vita dell'ente che, date percentuali di partecipazione elevata, trova riscontro nella volontà degli stessi soci di essere parte attiva nell'organizzazione sociale.

Infine, sempre nel terzo paragrafo del bilancio sociale di Tikvà, sono individuati i principali *stakeholders* dell'ente, classificandoli per tipologia e, sempre in formato tabellare, specificando le modalità del loro coinvolgimento nelle attività dell'impresa sociale e l'intensità dello stesso. I principali *stakeholders* individuati dai redattori sono sette: soci, utenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione, collettività e *partner*. Merita particolare attenzione il fatto che Tikvà, pur non essendo obbligatoriamente tenuta a ciò, dà comunque conto nel proprio bilancio sociale delle modalità di coinvolgimento dei differenti *stakeholders*³⁰,

³⁰ L'art. 11 del d.lgs. n. 112 del 2017 prevede che "Nei regolamenti aziendali o negli statuti delle imprese sociali devono essere previste adeguate forme di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti e di altri soggetti direttamente interessati alle loro attività. [...] Delle forme e modalità di coinvolgimento deve farsi menzione nel bilancio sociale di cui all'articolo 9, comma 2".

indicando anche il grado di intensità di tale coinvolgimento³¹. Ancora una volta, avendo incluso nel proprio bilancio sociale delle informazioni non obbligatoriamente richieste in via legislativa, si può apprezzare come Tikvà consideri tale *disclosure* non una mera formalità, ma un'occasione di crescita finalizzata a sviluppare una maggiore consapevolezza del proprio impatto sulla collettività in cui si trova ad operare.

6.4. Persone che operano per l'ente

La sezione del bilancio sociale 2023 di Tikvà dedicata al personale è molto dettagliata e contiene diverse informazioni che riflettono l'importanza data dall'ente ai propri collaboratori. È interessante notare come si dia conto del numero di soggetti occupati nell'anno, classificandoli, poi, in base al genere ed all'età. Con riferimento a tale ultimo criterio si deve sottolineare che la modalità concreta utilizzata, ovvero la classificazione in “*under 35*” e “*over 50*”, è poco efficace, sia perché lascia scoperta la fascia compresa tra i 35 e i 50 anni, sia perché i valori estremi presi in considerazione non hanno un valore classificatorio particolare, includendo gruppi sociali differenti. La stessa classificazione, poi, è ripresa per le cessazioni (nr. 3) e le assunzioni (nr. 3) occorse nell'anno 2023, da cui è possibile desumere come nell'anno il tasso di crescita del personale sia stato pari allo 0%, in ragione di un tasso di compensazione del *turnover* pari al 100%. Alla data del 31 dicembre 2023, il personale di Tikvà era composto da cinque unità (soci cooperatori lavoratori), di cui l'80% assunti con contratto a tempo indeterminato e il 60% *part-time*, a cui si aggiungono quattro soci cooperatori volontari. Tutti i dati riportati in tale sezione sono sicuramente interessanti, tuttavia, la modalità di rendicontazione utilizzata non è particolarmente efficace. Al fine di catturare l'attenzione del lettore sarebbe, infatti, utile rappresentare i medesimi dati attraverso grafici che mettano in evidenza più i valori relativi rispetto ai valori assoluti, tipicamente meno significativi.

Tuttavia, al par. 6, nr. 3) delle Linee guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore è specificato che tale obbligo vale per le imprese sociali “*ad eccezione delle imprese sociali costituite nella forma di cooperativa a mutualità prevalente*”, come, appunto, Tikvà.

³¹ Il livello di intensità del coinvolgimento è classificato in due categorie: co-progettazione, considerabile un livello di coinvolgimento “medio-alto”, e consultazione, considerabile un livello “medio-basso”; quest'ultimo è stato riservato ai soli fornitori, determinando un grado di coinvolgimento “medio-alto” di tutti gli altri *stakeholders*.

6.5. Obiettivi e attività

Probabilmente la sezione quinta del bilancio sociale 2023 di Tikvà, riguardante gli obiettivi e le attività dell'ente, è, ai nostri fini, la più interessante dell'intero documento. Con riguardo a tale sezione, le Linee guida prevedono che debba contenere *“le informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi”*, oltre agli *“elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni”*³².

A tal fine, Tikvà ha messo in relazione i principali progetti promossi nel 2023 (Lariomania, Bellezze Interiori, Bacomania, Ricostituente) con gli obiettivi dell'ente volti al raggiungimento della mission di creare *“Economie Territoriali Inclusive”*. Tali obiettivi sono:

- Promuovere il protagonismo dei giovani, favorendone la crescita e l'inclusione.
- Valorizzare il territorio e lo sviluppo locale.
- Promuovere l'inclusione sociale di persone fragili.
- Perseguire la sostenibilità, valorizzando risorse ambientali e sociali inesprese.

Il risultato è una tabella che mette ben in evidenza l'incidenza di ogni singolo progetto nel raggiungimento degli obiettivi sociali della cooperativa.

In particolare:

- *Lariomania*, progetto di agricoltura sociale rigenerativa sul lago di Como che prevede anche la proposta di servizi esperienziali in *target* agro-ecoturistico, impegnando soggetti fragili, persegue gli obiettivi di valorizzazione del territorio, inclusione delle fasce deboli e sostenibilità.
- *Bellezze interiori*, rassegna organizzata da giovani *under 25*, che prevede l'apertura al pubblico di giardini privati al fine permettere alla comunità di scoprire angoli nascosti del territorio, persegue gli obiettivi di promuovere il protagonismo giovanile, valorizzazione del territorio e inclusione delle fasce deboli.
- *Bacomania*, attività di allevamento di bachi da seta a sostegno della filiera tessile comasca, prevedendo anche attività e laboratori aperti al pubblico, persegue tutti gli obiettivi sociali.
- *Ricostituente*, *festival* nazionale che vuole dar voce ai giovani attraverso un

³² Par. 6, n. 5) delle Linee guida ministeriali per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore.

laboratorio di scrittura collettiva di un'ipotetica Costituzione del 2050, persegue gli obiettivi di promuovere il protagonismo giovanile e valorizzazione del territorio.

Quella che potrebbe essere annoverata come una mancanza all'interno di tale sezione del bilancio sociale 2023 di Tikvå è l'assenza di una quantificazione del valore sociale generato. Le stesse Linee guida parlano di *“informazioni qualitative e quantitative”*, tuttavia risulta del tutto assente la dimensione quantitativa, a beneficio di ampi riferimenti qualitativi. Chiaramente non è facile misurare in termini quantitativi la creazione di valore sociale da parte di un ente, ma uno sforzo in tal senso sarebbe desiderabile, anche in virtù del fatto che *“non si può gestire ciò che non si può misurare”*³³.

6.6. Situazione economico-finanziaria

In tale sezione i redattori del bilancio sociale 2023 di Tikvå danno conto della provenienza e consistenza di ricavi e proventi, della composizione ed entità del patrimonio netto, nonché del valore della produzione; tutte queste misure sono in costante crescita negli ultimi tre esercizi, riflettendo il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità economica dell'organizzazione e dei progetti che promuove. Successivamente, come richiesto dalle Linee guida ministeriali, sono riportate nel bilancio sociale informazioni specifiche sulle attività di raccolta fondi, tra cui le finalità delle stesse, e la consistenza dei contributi ricevuti da enti pubblici per cassa, al fine di garantire un elevato livello di trasparenza.

6.7. Informazioni ambientali e Informazioni su rigenerazione di asset comunitari

Tra le informazioni volontariamente incluse nel bilancio sociale 2023 di Tikvå figurano, alla sezione 7, le informazioni riguardanti l'impatto ambientale dell'attività svolta. Tali informazioni, nel rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale, andrebbero inserite nello stesso solamente se rilevanti. Il loro inserimento denota, quindi, che i redattori del bilancio sociale abbiano considerato il fattore ambientale quale fattore chiave dell'attività svolta da Tikvå. Tuttavia, probabilmente l'inserimento di una apposita sezione dedicata alle informazioni ambientali è dovuta alle indicazioni delle Linee guida, le quali sottolinea-

³³ Kaplan & Norton, (1992).

no l'opportunità, per le imprese sociali che operano, tra l'altro, nel settore agricolo, di enucleare un punto specifico, appunto denominato "Informazioni ambientali", per trattare l'argomento con un maggiore livello di approfondimento. Effettivamente, considerando che Tikvà svolge anche attività di tipo agricolo, sarebbe ragionevole seguire tali indicazioni. In concreto, però, l'analisi sull'impatto ambientale dell'ente risulta essere piuttosto limitata e si concentra prevalentemente su tematiche di carattere generale (quali il risparmio energetico, l'utilizzo di materiali riciclabili e la raccolta differenziata).

Per quanto attiene, invece, le informazioni sulla rigenerazione di *asset* comunitari, esse rientrerebbero tra le "altre informazioni di natura non finanziaria" ai sensi delle Linee guida e riguardano il perseguimento di attività di recupero di terreni o edifici, al fine di renderli disponibili per la comunità.

6.8. Conclusioni

Al termine del bilancio sociale 2023 di Tikvà sono state inserite delle conclusioni sugli obiettivi raggiunti nel corso dell'esercizio 2023 e sui progetti futuri. Tali conclusioni, però, appaiono troppo generali, ben potendo essere più efficaci se connotate da un maggiore livello di precisione e da riferimenti specifici alle informazioni rendicontate in precedenza.

A parere di chi scrive, ciò non sarebbe un limite del bilancio sociale 2023 di Tikvà. Infatti, l'onere di trarre delle conclusioni non dovrebbe ricadere sui redattori del bilancio, nemmeno le Linee guida ministeriali, infatti, impongono di inserire una sezione dedicata nel documento, bensì sui destinatari dello stesso. Ponendoci nella veste di un qualsiasi portatore di interesse in Tikvà, allora, si è cercato di valutare nel complesso il suo bilancio sociale 2023, alla luce dei principi che ne dovrebbero ispirare la redazione.

7. L'esperienza di Tikvà e lo *stakeholder engagement*: alcune considerazioni finali

In conclusione, dall'analisi del bilancio sociale di Tikvà emerge con evidenza che questa realtà, il cui ambito principale di intervento è lo sviluppo delle comunità locali, può essere considerata un'impresa sociale a tutti gli effetti, e non esclusivamente dal punto di vista giuridico. L'organizzazione presenta infatti le quattro caratteristiche distintive di un'impresa sociale, ossia: autonomia economica, focalizzazione su risultati di natura sociale e ambientale, generazione di benefici in termini di capitale sociale e un forte legame con la comunità. Inoltre,

si è riscontrato che tali aspetti sono adeguatamente documentati e resi trasparenti nel bilancio sociale, a testimonianza di un'attenzione particolare non solo al raggiungimento degli obiettivi, ma anche alla loro comunicazione esterna.

Pur non risultando immediatamente quantificabile nel documento analizzato, il valore complessivo generato da Tikvå – soprattutto in termini di valore sociale, a causa delle notevoli difficoltà nella sua misurazione di cui si è dato conto nelle precedenti sezioni di questo contributo – è importante sottolineare l'impegno dell'ente nel fornire ai diversi *stakeholders* un *reporting* di sostenibilità che, seppur non esaustivo, evidenzia quanto meno gli aspetti più rilevanti della gestione. In questo contesto, il vero punto di forza di Tikvå risiede nel suo approccio allo *stakeholder engagement*, che riflette un forte legame con il territorio e un impegno costante, caratterizzato da una perseveranza virtuosa, volto a migliorare quotidianamente la qualità della vita delle comunità locali e a promuovere l'inclusione sociale.

Riferimenti bibliografici

- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18.
- Cugelman, B., & Otero, E. (2010). Basic Efficiency Resource: A Framework for Measuring the Relative Performance of Multi-Unit programs. Leitmotiv: AlterSpark.
- Dart, R. (2004, 14). The Legitimacy of Social Enterprises. *NonProfit Management and Leadership*, 411-424.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 681-703.
- Eisenhardt, K. (1989). Making Fast, Strategic Decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Emerson, J. (2003). The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. *California Management Review*, 45(4), 411-424.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 10.
- Grieco, C., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2013). Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio. *Sinergie*, 61-82.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992, Jan-Feb). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

- Liu, Y.T. (2011). Toward a Behavioral Theory of Executive Compensation: Social and Behavioral Approaches to Pay and Incentives. *Academy of Management Annals*, 5(1), 489-583.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 755-769.
- Pearce, J. (2003). *Social Enterprise in Anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and Resources for Value Co-creation in a Multistakeholder ecosystem: A Managerial Perspective. *Journal of Business Research*, 4033-4041.
- Petruzzelli, S., & Badia, F. (2023). The Quality Assessment of Stakeholder Engagement Disclosure in EU Mandatory non-financial Reporting Framework. *Journal of Applied Accounting Research*.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-10.
- Yunus, M. (2008). *A World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York, USA: Public Affairs.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business*. New York, USA: Public Affairs.
- Zicari, A. (2020). The many merits and some limits of Social Accounting: Why disclosure is not enough. *Handbook on Ethics in Finance*, 541-557.
- Ziller, A., & Phibbs, P. (2003). Integrating social impacts into cost-benefit analysis: a participative method: case study: the NSW area assistance scheme. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 141-146.

Extended reality per un turismo culturale sostenibile e inclusivo

Deborah Toschi

1. Introduzione

In anni recenti, la tecnologia della extended reality è divenuta più accessibile e ha aperto orizzonti inesplorati in diversi ambiti; nel settore turistico ha iniziato a trasformare radicalmente il nostro approccio al patrimonio culturale e all'idea stessa del viaggio, complice anche la problematica esperienza della pandemia di Covid-19. Il contributo si focalizzerà su come la extended reality ha saputo promuovere il patrimonio storico-artistico in maniera inclusiva e più sostenibile quando addirittura non veicolando istanze di natura ecologica o stimolando una coscienza critica ambientale nei visitatori. Le nuove tecnologie digitali non si configurano solamente come una proposta fresca e un'attrazione spettacolare, ma hanno il potenziale di modificare l'esperienza del soggetto attraverso una significativa riconfigurazione dell'interazione con l'ambiente. Come suggeriscono Elisabetta Modena, Andrea Pinotti e Sofia Pirandello “VR e AR sfidano così le proprietà fondamentali dell'iconico, cioè dell'immagine come rappresentazione supportata da un medium e separata da un dispositivo di incorniciamento, aprendosi invece a retoriche di presenzialità, immediatezza e scorniciamento”¹. In altre parole, le immagini stesse diventano ambiente o lo trasformano in uno spazio operativo, donando al visitatore una nuova agency.

Dopo una sintetica presentazione delle tecnologie di extended reality, saranno proposte delle definizioni derivate dal dibattito internazionale, utili a comprendere i device impiegati, la qualità delle esperienze di fruizione e lo scenario attuale. Il saggio si muoverà a seguito di una mappatura di progetti sviluppati in ambito italiano negli ultimi dieci anni; la recentissima diffusione e proliferazione della realtà estesa rende sicuramente parziale la ricognizione in uno scenario sfrangiato e in rapida evoluzione. La scelta del contesto italiano consente di pe-

¹ Modena, Pinotti e Pirandello, (2021), *epub*.

rimettrare un ambito di ricerca, di documentare una serie di esperienze talvolta effimere e di breve durata, di mettere in relazione il piano delle pratiche con il piano della riflessione critica e della letteratura nazionale. Saranno portati all'attenzione alcuni casi di studio ritenuti esemplari, che saranno approfonditi in merito alle tecnologie impiegate, alla progettazione dell'esperienza di fruizione, alle strategie di impiego della realtà estesa in riferimento al tema della sostenibilità.

2. Per orientarsi: definizioni e qualità della realtà estesa

Realtà estesa o extended reality (XR) è una definizione ombrello che permette di includere le tecnologie digitali che estendono o integrano la nostra percezione della realtà come la realtà virtuale (VR), la realtà mista (MR) e la realtà aumentata (AR). Tecnologie che hanno una storia e uno sviluppo anche differenti ma che sono accomunate nel dibattito contemporaneo per la qualità immersiva dell'esperienza di fruizione che propongono. Paul Milgram e Fumio Kishino suggeriscono l'idea di un "virtuality continuum" all'interno del quale posizionare le tre soluzioni tecnologiche in riferimento alla loro capacità di arricchire l'ambiente reale con immagini, con immagini con cui il soggetto può interagire, con un ambiente completamente altro². Jay David Bolter, Maria Engberg, e Blair MacIntyre ampliano ulteriormente lo sguardo, riposizionando queste tecnologie nella più ampia storia dei media e leggendole in continuità con media non più nuovi, come il cinema e la televisione. In questa prospettiva, realtà virtuale e realtà aumentata sono ridefinite come "reality media", "(that) place themselves figuratively or physically between us and our perception of the everyday world, and, in this sense, they redefine or construct reality itself"³. Storicamente ricollocate e messe in dialogo con altri media, realtà virtuale e realtà aumentata rivendicano, e rivelano, le loro peculiarità. Senza ripercorrere le tappe del loro sviluppo che inizia negli anni Sessanta⁴, mi limito a un'istantanea del presente utile a chiarire alcune differenze tecnologiche e terminologiche. Registriamo infatti che realtà aumentata e mista sono talvolta utilizzati come termini intercambiabili⁵, mentre opteremo in questo saggio per una definizione della realtà mista che implichi l'interazione con gli oggetti sovrainposti alla realtà fisica.

² Milgram & Kishino, (1994).

³ Bolter, Engberg & MacIntyre (2021).

⁴ Oltre al già citato testo di Bolter, Engberg e MacIntyre, rimando a Arcagni, (2020).

⁵ Carter & Egliston, (2020).

Semplificando un po', la realtà virtuale si contraddistingue per l'utilizzo di un visore o *head-mounted display* a cui possono essere connessi auricolari e guanti/controller, più raramente adotta stanze a visualizzazione stereoscopica ovvero CAVE (Cave Automatic Visual Environment). È possibile accedere ad un ambiente virtuale anche tramite computer, ma a scapito della percezione immersiva garantita dal visore. Se le prime sperimentazioni risalgono alla fine degli anni Cinquanta e Sessanta⁶, un deciso sviluppo della tecnologia si ha con il nuovo millennio; i visori iniziano a diffondersi anche presso il grande pubblico dal 2016, diventando progressivamente più completi, sofisticati e accessibili. Nella VR lo spazio è ricostruito digitalmente e il fruitore accede ad una visione soggettiva, l'esperienza si configura come fortemente immersiva, isolata dalla realtà fisica, e solitaria.

Inizialmente anche la realtà aumentata è stata veicolata attraverso un'ottica *head – mounted display*, dai progetti pionieristici di Thomas Preston Caudell della Boeing degli anni Novanta agli smart glasses, occhiali trasparenti dotati di fotocamera e display (*display see-through*) in grado di sovrapporre i contenuti della realtà aumentata alla visione della realtà fisica circostante. La breve parabola dei Google Glasses dal 2012 al 2015 è indicativa di un cambio di direzione dell'hardware che ha preferito dal 2017 l'integrazione nello smartphone, dotando un device estremamente diffuso di uno speciale sistema per il tracking AR⁷. Nella realtà aumentata la vista è saldamente ancorata allo spazio fisico, che è appunto aumentato grazie alla sovrapposizione di oggetti tridimensionali. L'esperienza si configura in questo caso come meno immersiva della realtà virtuale, connessa alla realtà fisica e da vivere sia singolarmente che in gruppo. In tempi recenti, sono stati progettati dispositivi in grado di veicolare diverse tecnologie di extended reality. Ricordiamo in particolare a fine 2019 negli Stati Uniti e l'anno successivo in Italia sono sbarcati sul mercato gli HoloLens 2, progettati da Microsoft, un visore *see-through* dotato di diversi sensori che combina elementi di realtà aumentata e realtà mista⁸. Nella modalità di realtà mista, il soggetto può vedere l'ambiente fisico circostante e al contempo interagire con le immagini e gli oggetti tridimensionali proiettati dal device.

Tutte le tecnologie della extended reality sono in grado di modificare la scena in riferimento al posizionamento e movimento dello spettatore. Nel caso della realtà virtuale, il visore permette di accedere al mondo virtuale potremmo dire in forma di una soggettiva o *first person shot*, nel caso della realtà aumentata

⁶ Il riferimento è ai prototipi del Sensorama di Morton Heilig del 1957 e de La spada di Damocle di Ivan Sutherland del 1968. Rid, (2016).

⁷ Arth, Grasset, Gruber & Langlotz, (2015); Montagna, (2018).

⁸ La prima versione degli HoloLens definita Development Edition era stata presentata nel marzo 2016 ma era destinata a sviluppatori e aziende specializzate. Schmalstieg & Höllerer, (2016).

e mista fruita attraverso un device portatile, la fotocamera applica delle sovraimpressioni calcolando non solo la posizione geografica ma anche l'orientamento del fruitore rispetto ai punti cardinali. Il soggetto risulta dunque profondamente integrato nella visione virtuale o aumentata che è strutturata dal device. Diversi studi hanno posto l'accento su specifiche qualità dell'esperienza ricreata, suggerendo delle retoriche abbastanza diffuse nel dibattito sulle nuove tecnologie della visione. In particolare, i concetti di presenza e immersività sono costantemente evocati e inestricabilmente associati alla realtà estesa. La presenza, da intendersi come illusione percettiva, è stata interpretata da Giuseppe Riva come la “sensazione di essere in un ambiente reale o virtuale, risultato della capacità di mettere in atto intuitivamente nell'ambiente le proprie intenzioni”⁹. Anche la realtà aumentata, non propone la semplice presentazione dei dati, ma “l'incorporazione di sensazioni immersive che vengono vissute come una componente naturale di un ambiente”¹⁰. Ad una nuova modalità di presenza si connette una rinnovata possibilità di percezione del sé declinata in termini di *embodiment*, e una inedita agency soggetto-realtà che muove verso l'interazione con immagini, oggetti, mondi virtuali¹¹.

3. *Experiential education* tra turismo e sostenibilità

La diffusione delle tecnologie di extended reality, con una spinta significativa dal 2010/2015, ha coinvolto diversi settori: dall'urbanistica alla medicina, dall'architettura al commercio, dalla didattica alla pubblicità. Anche l'ambito turistico si è dimostrato sensibile ad accogliere tali innovazioni in molteplici direzioni, dal destination marketing alla promozione delle strutture ricettive alle *utility*¹². Ha inoltre suscitato interesse il tema del turismo virtuale inteso sia come esperienza che anticipa il soggiorno reale facilitando i processi di *decision-making*, sia come esperienza sostitutiva del viaggio stesso¹³. Si aggiunga che, nel frangente pandemico, il cyberturismo si è rivelato uno strumento prezioso e ha evidenziato il potenziale di sostenibilità che in particolare la realtà virtuale può

⁹ Riva (2012).

¹⁰ Sabry, (2022); Di Marino, (2021). Per una ricognizione sull'idea di immersività nella storia dei media rimando a Grossi, (2021).

¹¹ Dooley, (2024).

¹² Disztinger, Schlögl & Groth (2017). Per quanto riguarda la diffusione delle tecnologie AR nel settore turistico in Italia, rimando a Primi, (2017).

¹³ Dewailly, (1999); Lester & Scarles (Eds.), (2013); Ouerghemmi, Ertz, Bouslama & Tandon, (2023); Valeri & Albattat (Eds.), (2024); Beck & Egger, (2018).

garantire¹⁴. Diversi studi hanno analizzato l'argomento evidenziando i benefici ecologici derivanti dal minor utilizzo dei trasporti¹⁵ e dalla conservazione delle risorse turistiche¹⁶, non senza considerare il considerevole abbattimento dei costi che garantirebbe una maggior accessibilità alle fasce di popolazione meno abbienti¹⁷. Capovolgendo la prospettiva dal turista agli organizzatori e intermediari, sono state sottolineate implicazioni positive per gli ambiti del management e del destination marketing, sia in merito alla promozione di itinerari poco noti, sia per testare i comportamenti e le scelte dei turisti virtuali¹⁸.

Nel presente saggio ci proponiamo di approfondire come la realtà estesa si lega al tema della sostenibilità nell'ambito dell'*experiential education*, che comprende la valorizzazione del territorio e del patrimonio artistico e culturale nel più ampio orizzonte turistico. La definizione proposta ci consente di evidenziare il potenziale educativo e motivazionale delle esperienze di realtà estesa nel contesto culturale, potenziale che può giocare un ruolo rilevante nel sensibilizzare o addirittura responsabilizzare il fruitore/turista verso il tema della sostenibilità¹⁹. Limiteremo l'affondo al contesto italiano utilizzando alcuni casi esemplari come una sorta di bussola per mappare tre possibili strategie di impiego delle tecnologie di realtà estesa: la prima che proveremo a definire *environmentally friendly*, attenta ma non orientata alla sostenibilità; la seconda *sustainability oriented*, ovvero motivata da specifiche esigenze di sostenibilità; la terza *responsible* perché coniuga l'esperienza culturale a una educazione alla sostenibilità.

Per illustrare la prima proposta affronteremo un caso italiano, o meglio romano, articolato ed emblematico nello sforzo di innovare con nuove soluzioni medialità l'accesso al proprio patrimonio archeologico attraverso diversi progetti dalla sensibilità comune. I primi progetti risalgono al 2014/2015 e, prodotti da Zetema Progetto Cultura e promossi da Roma Capitale Sovrintendenza Capitolina ai Beni Culturali, hanno investito il Foro di Augusto (2014) e il Foro di Cesare (2015). I due spettacoli multimediali, *Viaggi nell'Antica Roma*, che si sono avvalsi della collaborazione di Piero Angela e di Paco Lanciano si avvicinano alle nuove tecnologie ricorrendo al video mapping che trasforma le superfici in

¹⁴ Talwar, Kaur, Nunkoo, Dhir, (2023); Godovykh, Baker & Fyall, (2022); Verma, Warriar, Bolia & Mehta, (2022).

¹⁵ Guttentag, (2010); Beck, Rainoldi & Egger, (2019).

¹⁶ Jude & Ukekwe, (2020).

¹⁷ Tussyadiah, Wang, Jung & tom Dieck, (2018).

¹⁸ Arroyo, (2024).

¹⁹ Diverse ricerche hanno messo in evidenza il potenziale motivazionale delle tecnologie di extended reality per promuovere e affrontare tematiche di sostenibilità ambientale in ambito educativo. Kala Negi, (2024); Bower, Howe, McCredie, Robinson & Grover, (2014); Fitria, (2023).

un display creando suggestivi effetti di illusioni ottica. Alla prima seminale esperienza, per altro rinnovata negli anni a seguire fino all'attuale 2024, si sono aggiunti progetti che hanno mantenuto e ampliato la strategia iniziale: *L'Ara com'era* e *Circo Massimo Experience*. *L'Ara com'era* ritrova i medesimi promotori, Zètema Progetto Cultura in veste di organizzatore e ETT spa come produttore di un percorso in realtà aumentata e mista. Il percorso in realtà estesa, attivo tra il 2016 e il 2019, si articolava in nove punti di interesse: la VR, impiegata come una time-machine, proponeva un viaggio temporale che riportava gli spettatori ad ammirare l'Ara nelle sue sembianze originarie in Campo Marzio nell'antica Roma²⁰ e permetteva di assistere virtualmente ad un sacrificio animale performato da attori²¹. La visita in AR mostrava una spettacolare Ara Pacis nella sua originale colorazione, dava forma alla tridimensionalità dei bassorilievi e ancorava informazioni e storie alle incisioni scultoree²². Il percorso aumentato combina approfondimenti storico-artistici e strategie di storytelling con una progettualità tecnologica che presentifica, amplifica visivamente e spettacolarizza l'esperienza della fruizione museale. Dal 2021 è disponibile infine la *Circo Massimo Experience*, organizzato da Zètema Progetto Cultura e progettato da GS NET Italia e Inglobe Technologies. In continuità con i progetti precedenti, l'esperienza strutturata in otto tappe con l'ausilio della realtà virtuale e aumentata, riporta il sito ai fasti dell'età imperiale e presenta visualmente le diverse tappe della sua lunghissima storia che attraversa il medioevo e i primi decenni del Novecento. Alla ricostruzione in 3D del paesaggio e delle architetture, in particolare segnaliamo la ricostruzione virtuale dell'arco di Tito, è integrata una proposta ad alto tasso spettacolare come la corsa delle quadrighe²³. I *Viaggi nell'Antica Roma*, *L'Ara com'era* e la *Circo Massimo Experience* dimostrano il deciso orientamento all'integrazione sistematica e spettacolare della realtà estesa nella valorizzazione del patrimonio storico artistico della capitale. Al contempo, la possibilità di fruizione delle esperienze in otto e cinque lingue attesta l'interesse a coinvolgere un'ampia porzione di turisti nazionali e internazionali. Le esperienze sono però da intendersi in presenza e aggiuntive alla visita tradizionale e non sostitutive e da remoto. Un elemento interessante e poco

²⁰ Nell'esperienza in VR l'imperatore Augusto spiega in prima persona allo spettatore interpellato perché ordina l'edificazione dell'Ara e poi lo conduce nello spazio virtuale, producendo un ingaggio spettatoriale ad alto tasso.

²¹ In questo caso si combinavano riprese cinematografiche in *green screen*, ricostruzioni dell'ambiente in computer grafica, video a 360°, l'esperienza era fruibile con il visore Samsung Gear VR https://www.arapacis.it/l_ara_com_era/scheda_tecnica.

²² La visita in realtà aumentata era proposta con uno smartphone SamsungS7.

²³ Come sempre c'è grande attenzione alle voci narranti per quanto riguarda l'audio italiano, in questo caso con il coinvolgimento di Claudio Santamaria e Iaia Forte.

sottolineato è la scelta di posizionare le visite attraverso nuove tecnologie in orari serali ampliando le fasce orarie di accessibilità, come accade per i *Viaggi nell'Antica Roma*. L'importante sforzo di innovazione tecnologica è il primo passo di un rebranding dell'offerta più complessivo e sistematico. Non è un caso che l'Ara Pacis prosegua il proprio percorso di digitalizzazione strutturando una proposta di tour virtuale online realizzata da Skylab Studios per Zètema, proposta che coinvolge altri sette musei romani²⁴. Registriamo dunque in questa parabola l'acquisizione di una maturità e di una maggiore consapevolezza delle opportunità offerte dalla extended reality anche in riferimento ai temi dell'inclusione²⁵ e della sostenibilità. Non solo la proposta di tour virtuali facilita l'inclusione di un pubblico con disabilità motorie, ma l'accessibilità da remoto consente l'accesso ad un pubblico ampio che non si muove fisicamente, con tutti i vantaggi già esplicitati in merito al turismo virtuale, in questo caso di salvaguardia di siti archeologici di grande valore ma anche di estrema fragilità ed esposti alle conseguenze dell'*overtourism*.

La strategia *sustainability oriented*, che presentiamo in questa sede pertiene beni "sommersi" che sposano la realtà estesa per superare barriere architettoniche non rimovibili e limitazioni temporanee come cantieri di restauro, quando non l'inaccessibilità. Gli esempi sono molteplici e riguardano luoghi di interesse culturale o paesaggistico fragili, costantemente e difficilmente in bilico tra valorizzazione turistica e necessità di conservazione. L'esperienza in realtà estesa è dunque orientata alla fedele replica dell'ambiente esistente, tendenzialmente realizzata attraverso fotogrammetrie, acquisizioni fotografiche ad alta risoluzione, scansioni laser e in molti casi proposta al turista nelle vesti del tour virtuale. Gli esempi che possiamo ascrivere a questa tipologia sono molteplici, senza alcuna pretesa di esaustività segnaliamo il tour virtuale interattivo delle Grotte di Pietrasecca²⁶, il tour delle gallerie sotterranee che si estendono sotto Palazzo Campana ad Osimo²⁷, l'ascensore virtuale di Torre del Popolo a Palazzolo sull'Oglio²⁸, il tour virtuale dell'anfiteatro romano di Catania che si estende sotto

²⁴ Si tratta dei seguenti musei: Musei Capitolini, Museo dell'Ara Pacis, Museo Napoleonico, Mercati di Traiano – Museo dei Fori Imperiali, Casino Nobile di Villa Torlonia con Serra Moreasca, Centrale Montemartini, Museo di Roma e Museo delle Mura.

²⁵ La *Circo Massimo Experience* si è dotata di una versione sottotitolata dedicata a soggetti con imparità uditive.

²⁶ Il tour virtuale da fruire con visori Oculus Go combina fotografie a 360° 3D HDR, video 360° e contenuti informativi permettendo l'ingresso e la visita di una bellezza paesaggistica ben conservata. Il progetto è stato realizzato da Wrapping Reality (<https://wrappingreality.com/>).

²⁷ Cini, Angeloni, D'Alessio e Ferretti, (2024).

²⁸ L'esperienza permette di salire sulla torre circolare più alta d'Europa, 91 metri, e apprezzare il panorama circostante con un video 360° realizzato dalla società Carraro Lab.

la città attuale²⁹, etc. Nella medesima direzione ma con una particolare attenzione al tema dell'inclusività, si sono mossi diversi parchi naturali italiani per garantire a soggetti diversamente abili o anziani di immergersi nella natura superando le difficoltà dei percorsi. *Un parco per tutti* è parte di un progetto più ampio avviato nel 2017 dal Parco dello Stelvio. Dopo il primo VR point con visori Samsung Gear a Bormio, esplicitamente ideato per i soggetti con difficoltà motorie³⁰, il Parco ha progressivamente ampliato l'offerta sia nella direttrice dell'esplorazione immersiva, documentando i sentieri (*I sentieri a 360°*) e raccontando visivamente lo spettacolo delle stagioni (*Teatro immersivo: le stagioni del Parco*), sia articolando una proposta educativa, in particolare con l'app in realtà aumentata *Stelvio Explorer* da fruire prima e dopo la visita reale. La realtà estesa ricrea fedelmente il paesaggio naturale, permette di raggiungere gli ambienti fragili, come i ghiacciai, e di avvicinarsi alla fauna e in particolare alle specie protette, senza ripercussioni³¹. Non si tratta solo di ampliare l'accessibilità al parco, ma di studiare una nuova e più dolce relazione tra il soggetto e l'habitat naturale, conservando un'esperienza immersiva e la visita fisica del parco. Un ultimo esempio, strategico per il territorio italiano, è la valorizzazione con tecnologie XR del patrimonio subacqueo, un ambito di recente interesse se consideriamo che nel 2020 entra in vigore il d.p.c.m. n. 169 del 2019 che sancisce la nascita della Soprintendenza Nazionale per il patrimonio culturale subacqueo. Nel 2017 è avviato il progetto MUSAS-MUSEi di Archeologia Subacquea³² orientato alla valorizzazione del cultural Heritage adagiato nei litorali di Campania, Calabria e Puglia. Il progetto definisce una doppia linea di intervento, da un lato la documentazione e la ricostruzione in 3D dei reperti sommersi e terrestri e la progettazione di un virtual tour che ne consenta l'accesso da remoto, dall'altro un percorso in realtà aumentata da fruire sottacqua per promuovere il turismo culturale subacqueo³³. Le documentazioni con una digitalizzazione 3D delle vestigia e dei manufatti e le ricostruzioni virtuali di interi ambienti consentono di ammirare, tra gli altri tesori, Villa dei Pisoni e il Ninfeo di Punta dell'Epitaffio nel parco archeologico sommerso di Baia, il porto som-

²⁹ Malfitana, Cutroni, Guardo, Pantellaro, Meli, Iachello, (2016). Pallecchi, (2023).

³⁰ A distanza di anni, nel 2022, il progetto rimane fedele alla sua missione originaria proponendo la visita virtuale del parco nella RSA Villa Sorriso di Bormio con l'iniziativa *Ri-conoscere il parco*. <https://lombardia.stelviopark.it/portfolio/items/realta-virtuale-presso-la-rsa-villa-sorriso-di-bormio/>.

³¹ L'esperienza è stata realizzata da Carraro Lab (<https://www.carraro-lab.com/2017/08/10/il-parco-dello-stelvio-virtual-reality/>) per il Parco (<https://lombardia.stelviopark.it/portfolio/items/un-parco-tutti-parco-dello-stelvio-realta-virtuale/>).

³² <https://www.progettomusas.eu/>.

³³ Sacco Perasso, Davide, Ricci & Stefanile, (2019).

merso di Egnazia e il parco archeologico sommerso di Kaulonia. L'esperienza è accessibile anche da sito e, per coinvolgere ulteriormente il pubblico, è stata scelta la modalità del racconto attraverso una voce narrante. Nella medesima direzione UnderwaterMuse (Immersive Underwater Museum Experience for a wider inclusion), tra i primi progetti di ampio respiro, che è stato avviato nel 2019 e ha visto la collaborazione tra Italia e Croazia per lo sviluppo di un ecomuseo, un parco archeologico subacqueo, con esplicite finalità di conservazione di un patrimonio letteralmente sommerso e di promozione turistico-culturale³⁴. L'intervento si è concentrato sui paesaggi marittimi di Torre Santa Sabina (Puglia), Grado (Friuli-Venezia Giulia), Resnik/Siculi (Croazia), Caorle (Veneto), ricchi di reperti archeologici come i relitti di epoca romana, ma minacciati da saccheggi illegali e deturpati dalle azioni distruttive degli agenti naturali e dell'uomo. Senza descrivere nel dettaglio l'intero progetto, ci limitiamo a segnalare l'impiego delle fotogrammetrie multi-immagine da drone e subacquee e la documentazione foto-video, che hanno permesso la ricostruzione di artefatti virtuali in 3D. Il tour virtuale ricrea l'esperienza dell'immersione subacquea, dunque ricrea non solo il bene sommerso ma anche l'ambiente sottomarino con i pesci e il tappeto di alghe e riproduce le particolari condizioni di visione esperite dai sub, dal buio alla rifrazione della luce alla velocità di movimento. Tale scelta intende rafforzare l'immersività e l'autenticità dell'esperienza di fruizione, che non rinuncia a integrare degli approfondimenti di taglio informativo e culturale³⁵.

Prosegue idealmente questo percorso il progetto internazionale Creamare dotato di un finanziamento Europa Creativa 2022-2025 che vede la collaborazione di diversi enti e istituzioni europee per la valorizzazione e del patrimonio culturale subacqueo³⁶. Sarà reso accessibile un culturale Heritage estremamente diversificato come il faro di Alessandria d'Egitto e il porto israeliano di Cesarea Marittima; per quanto riguarda l'Italia saranno oggetto di intervento due reperti nella regione Puglia: il relitto di una nave romana del periodo trado imperiale (III-IV secolo d.C.) adagiata due metri sotto il livello del mare a Torre Santa Sabina, Carovigno, Brindisi e il relitto del Lombardo Relitto del Lombardo, un'imbarcazione a vapore della "Spedizione dei Mille" costruita a Venezia nel 1841 e affondata il 13 marzo 1864. La nave giace tra i dieci e i venticinque metri sotto il livello del mare vicino alle Isole Tremiti. Il progetto, ancora in essere, replica la strategia consolidata della documentazione digitale e della repli-

³⁴ <https://programming14-20.italy-croatia.eu/web/underwatermuseum>.

³⁵ Auriemma, (2023).

³⁶ <https://creamare.eu/>. Il progetto è promosso da 3D Research, un centro collegato all'Università della Calabria e legato in particolare al Dipartimento di Ingegneria Meccanica, fondato nel 2008 da Fabio Bruno, Maurizio Muzzupappa e Marco Pina. <https://www.3dresearch.it/it/>.

ca virtuale dei siti marini, dei relitti e dei manufatti, e in aggiunta propone un *serious game* in 3D³⁷ in cui i giocatori vestono i panni di subacquei che esplorano e proteggono i fondali marini accedendo così agli artefatti digitali. Ci soffermiamo su questo progetto perché, a differenza dei precedenti, integra con maggior consapevolezza il tema della sostenibilità ambientale, confermando una strategia *responsible*. Gli aspetti più problematici relativi alla conservazione del patrimonio sottomarino diventano oggetto di riflessione e divulgazione al pubblico con l'intento di sollecitare una riflessione critica e una maggior consapevolezza sul delicato equilibrio dell'ambiente marino. In particolare, il *serious game* in 3D promette di strutturare un gioco interattivo che per salvare le rovine sommerse richieda di acquisire alcune informazioni rispetto ai danni provocati dalla pesca a strascico, all'estrazione mineraria indiscriminata dai fondali e ad alcuni effetti del cambiamento climatico come la variazione delle correnti e la diffusione di nuove specie marine che minacciano di distruzione molti siti.

4. Conclusioni

Da una prima sommaria ricognizione dell'utilizzo della realtà estesa per la valorizzazione del Cultural Heritage nel territorio italiano, possiamo avanzare alcune considerazioni iniziali, valutando anche il recentissimo sviluppo del tema e la sua evoluzione in essere. Muovendoci attraverso esempi paradigmatici, nel caso delle esperienze capitoline, la realtà estesa è sfruttata per *ricostruire* l'ambiente, ha una connotazione sia spettacolare sia culturale, e tendenzialmente si aggiunge alla visita reale senza sostituirla. Il rebranding dei siti archeologici romani, che si è poi esteso ad altri monumenti di Roma antica come le Terme di Caracalla o la Domus Aurea, rappresenta una tendenza diffusa in ambito nazionale e internazionale che non si avvale della realtà estesa con esplicite finalità di sostenibilità o accessibilità, come notiamo anche dalla comunicazione delle esperienze al pubblico. Il caso è comunque di grande interesse perché la proposta di "time-machine" assegnata alle nuove tecnologie, ovvero la possibilità di ricostruire digitalmente un sito/monumento nella sua interezza o nelle sue condizioni originarie, per un verso è un intervento di grafica che non intacca in alcun modo i reperti, per l'altro si lega alla digitalizzazione dei beni culturali, e dunque è uno strumento di prevenzione e tutela del patrimonio stesso. Basti pensare al caso del sito archeologico di Palmira, patrimonio UNESCO, distrutto nell'agosto del 2015 dall'ISIS e ai progetti di ricostruzione digitale

³⁷ Il game Creamare è stato presentato alla Fiera Gamescone 2024 a Colonia.

promossi da più parti³⁸. È opportuno evidenziare che nel processo di digitalizzazione, come suggerisce Maurizio Forte, “al di là dell’impatto fortemente divulgativo, la ricostruzione al computer è un’informazione complessa e proiettiva dell’interpretazione. È molto di più di una riproduzione grafica: è una simulazione, cioè consente l’esplorazione tridimensionale di un modello attraverso infinite prospettive ed indagini non intrusive”³⁹.

Il secondo modello di intervento legato tanto a siti naturalistici quanto ai siti “sommersi”, ricorre alla realtà virtuale, aumentata e mista non per ricostruire ma per *documentare* un paesaggio, un sito, un reperto che versa in condizioni fragili e per questo non riesce ad essere pienamente valorizzato o addirittura è messo a rischio dalla visita culturale e turistica. La realtà estesa, e in particolare la realtà virtuale, diventa uno straordinario alleato per garantire l’accesso ad aree protette in sicurezza per ogni tipologia di visitatore, comprese le fasce di pubblico più deboli o con disabilità motorie. I siti paesaggistici o culturali perseguono una specifica strategia di intervento vocata all’inclusività e alla sostenibilità, che spesso è apertamente dichiarata. Il tema dell’accessibilità è cruciale e pertanto esplicitato perfino nelle scelte di sviluppo dell’esperienza virtuale: nel tour delle grotte di Pietrasecca ad esempio, lo spettatore è completamente avvolto nel buio e il controller diventa una torcia con cui può illuminare la grotta; nel parco dello Stelvio il fruitore entra attraverso i diversi sentieri; in UnderwaterMuse è ricostruita l’esperienza di un esploratore subacqueo. In tutti i casi, la sostenibilità è legata alla documentazione digitale del sito, alla costruzione di una esperienza di visione altrimenti preclusa o estremamente limitata, all’opportunità di valorizzazione culturale e turistica di un patrimonio locale in diversi casi fino ad ora inespresso.

Se le strategie *environmentally friendly* e *sustainability oriented* hanno trovato piena cittadinanza nel contesto italiano contemporaneo, è invece ancora poco diffusa una strategia pienamente *responsible*, che coniughi promozione culturale e educazione alla sostenibilità ambientale. Il progetto Creamare si muove in questa traiettoria, non a caso scegliendo la formula del *serious game* che prevede la l’acquisizione di alcune nozioni di tutela dell’ambientale per poter sbloccare parti del gioco. Sarà possibile valutare con maggior precisione l’eventuale diffusione di una strategia pienamente responsabile solo fra alcuni anni, considerando la rapida diffusione di progetti nel contesto nazionale.

³⁸ Tra i progetti ricordiamo il progetto promosso da ZDF/Terra e dal Staatliche Museum di Berlino. <https://www.smb.museum/en/whats-new/detail/experience-ancient-palmyra-in-360-and-in-3d/>, quello della società francese Iconem con la Direzione Generale delle Antichità e dei Musei Siriani, quello dell’Oxford Institute for Digital Archeology e quello dell’Hermitage. Alkhatib, Forte, Bitelli, Pierdicca & Malinverni, (2023).

³⁹ Forte, (1997).

Al termine di questa provvisoria ricognizione, è opportuna una precisazione. L'adozione delle tecnologie di extended reality è spesso veicolata e promossa come un'alternativa “leggera” e di scarso impatto ambientale, dunque genericamente sostenibile. Raramente i contributi e i progetti realizzati si sono interrogati sulle implicazioni ecologiche delle tecnologie digitali. Il tema, che non abbiamo l'opportunità di approfondire in questa sede, ha suscitato un ampio interesse critico nell'ambito dei *media studies*⁴⁰, con diversi contributi che esplorano la dimensione materiale e profondamente estrattiva di risorse naturali e umane dei device e del media contemporanei. Resta dunque uno spunto ulteriore per veicolare una proposta di esperienza educativa più matura e consapevole.

Riferimenti bibliografici

- Alkhatib, Y.J., Forte, A., Bitelli, G., Pierdicca, R. & Malinverni, E. (2023). Bringing Back Lost Heritage into Life by 3D Reconstruction in Metaverse and Virtual Environments: The Case Study of Palmyra, Syria, in De Paolis, L.T., Pasquale, A. & Sacco, M. (Eds.), *Extended Reality. International Conference, XR Salento 2023*. Cham: Springer, 91-106.
- Arcagni, S. (2020). *Immersi nel futuro. La realtà virtuale nuova frontiera del cinema e della Tv*. Palermo: Palermo University Press.
- Arroyo, C. (2024). Immersive technology in tourism. Application of immersive technologies and impacted tourism experience, in Jerez-Jerez, M.J. & Foroudi, P. (Eds.) *Entrepreneurial Innovation in the International Business of Tourism*. New York: Routledge.
- Arth, C., Grasset, R., Gruber, L. & Langlotz, T. (2015). *The history of mobile augmented reality. Developments in mobile Ar over the last almost 50 years*, Report ICG-TR-2015-001. Gratz-Austria.
- Auriemma, R. (2023). *Il patrimonio “invisibile” alla sfida della valorizzazione: il progetto UnderwaterMuse. Transnational Toolkit: Manuale di buone pratiche*, Rera, Split.
- Beck, J. & Egger, R. (2018). Emotionalise me: Self-reporting and arousal measurements in virtual tourism environments, in Stangl, B. & Pesonen, J. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2018 Proceedings of the International Conference in Jönköping, Sweden, January 24-26, 2018*. Cham: Springer, 3-15.
- Beck, J., Rainoldi, M. & Egger, R. (2019). Virtual Reality in tourism. A state-of-the-art review. *Tourism Review*, vol. 74, n. 2.
- Bolter, J.D., Engberg, M. & MacIntyre, B. (2021). *Reality Media: Augmented and Virtual Reality*. Cambridge-London: MIT Press, XIX.
- Bower, M., Howe, C., McCredie, N., Robinson, A. & Grover, D. (2014). Augmented

⁴⁰ Cubitt, (2017); Grossman, (2007); Maxwell & Miller, (2012); Parikka, (2015).

- reality in education – cases, places and potentials. *Educational Media International*, vol. 51, n. 1, 1-15.
- Carter, M. & Egliston, B. (2020). *Ethical Implications of Emerging Mixed Reality Technologies*. Sydney: The University of Sydney.
- Cini, P., Angeloni, R., D'Alessio, M. e Ferretti, U. (2024). Narrare l'inaccessibile: un virtual immersive movie per le grotte di Palazzo Campana, in Bergamo, F., Calandriello, A., Ciammaichella, M., Friso, I., Gay, F., Liva, G. e Monteleone, C. (Eds.), *Misura/Dismisura – Measure/Out of Measure*. Milano: Franco Angeli.
- Cubitt, S. (2017). *Finite Media. Environmental Implications in Digital Technology*. Durham-London: Duke University Press.
- Dewailly, J.M. (1999). Sustainable tourist space: from reality to virtual reality? *Tourism Geographies*, vol. 1, n. 1, 41-55.
- Di Marino, B. (2021). *Nel centro del quadro. Per una teoria dell'arte immersiva dal mito della caverna alla VR*. Sesto San Giovanni: Mimesis.
- Disztinger, P., Schlögl, S. & Groth, A. (2017). Technology acceptance of virtual reality for traveller planning, in Schegg, R. & Stangl, B. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Rome-New York: Springer, 255-270.
- Dooley, K. (2024). *Virtual Reality Narratives. Embodied Encounters in Space*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Fitria, T.N. (2023). Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) Technology in Education: Media of Teaching and Learning: A Review. *International Journal of Computer and Information System*, n. 4, 14-25.
- Forte, M. (1997). *Archeologia. Percorsi virtuali nelle civiltà scomparse*. Milano: Mondadori.
- Godovykh, M., Baker, C. & Fyall, A. (2022). VR in Tourism: A New Call for Virtual Tourism Experience amid and after the COVID-19 Pandemic. *Tourism and Hospitality*, vol. 3, n. 1, 265-275.
- Grossi, G. (2021). *La notte dei simulacri. Sogno, cinema, realtà virtuale*. Milano: Johan & Levi.
- Grossman, E. (2007). *High Tech Trash: Digital Devices, Hidden Toxics, and Human Health*. Washington: Shearwater.
- Guttentag, D. (2010). Virtual Reality. Application and implications for tourism. *Tourism Management*, vol. 31, n. 5, 637-651.
- Jude, O.C. & Ukekwe, C. (2020). Tourism and virtual reality (VR) in developing nations. *African Journal in Hospitality, Tourism, and Leisure*, vol. 9, n. 2, 1-16.
- Kala Negi, S. (2024). Exploring the Impact of Virtual Reality and Augmented Reality Technologies in Sustainability Education on Green Energy and Sustainability Behavioral Change: A Qualitative Analysis. *Procedia Computer Science*, n. 236, 550-557.
- Lester, J-A. & Scarles, C. (Eds.) (2013). *Mediating the Tourist Experience. From brochures to Virtual Reality*. Ashgate: Farnham.
- Malfitana, D., Cutroni, L., Guardo, A., Pantellaro, C., Meli, G., Iachello, S. (2016). Il Catania Living Lab di cultura e tecnologia. Quando la ricerca scientifica incontra il grande pubblico. *Archeomatica*, vol. 7, n. 1, 15-16.
- Maxwell, R. & Miller, T. (2012). *Greening the Media*. Oxford, Oxford University Press.

- Milgram, P. & Kishino, F. (1994). A taxonomy of mixed reality visual displays. *IEICE Transactions on Information and Systems*, n. E77, 1321-1329.
- Modena, E., Pinotti, A. & Pirandello, S. (2021). 360°. L'immagine ambientale nelle arti visive tra realtà virtuale e aumentata. *Piano B Arti e Culture Visive*, vol. 6, n. 1, *epub*.
- Montagna, L. (2018). *Realtà virtuale e realtà aumentata. Nuovi media per nuovi scenari di business*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- Ouerghemmi, C., Ertz, M., Bouslama, N. & Tandon, U. (2023). The Impact of Virtual Reality (VR) Tour Experience on Tourists' Intention to Visit. *Information*, vol. 14, n. 546.
- Pallecchi, S. (2023). *Ritessere e raccontare. Appunti sulla comunicazione dell'archeologia*. Sesto Fiorentino: All'Insegna del Giglio.
- Parikka, J. (2015). *A Geology of Media*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Primi, A. (2017). Realtà aumentata per il turismo: da nuova tecnologia a strategia innovativa? *Bollettino della Associazione Italiana di Cartografia*, n. 158, 4-23.
- Rid, T. (2016). *Rise of the Machines. A Cybernetic History*. New York: W.W. Norton.
- Riva, G. (2012). *Psicologia dei nuovi media. Azione, presenza, identità e relazioni*. Bologna: Il Mulino, 120.
- Sabry, F. (2022). Immersion into Virtual reality. The perception of being physically present in a non-physical world. *One Billion Knowledgeable Publisher*.
- Sacco Perasso, C., Davidde, B., Ricci, S. e Stefanile, M. (2019). *MUSAS: an innovative project for the enhancement of the Cultural Heritage*, Conference: "Dive in Blue Growth" Proceedings At: Athens, Greece, 16-18 October.
- Schmalstieg, D. & Höllerer, T. (2016). *Augmented Reality. Principles and Practice*. Boston: Addison-Wesley.
- Talwar, S., Kaur, P., Nunkoo, R. & Dhir, A. (2023). Digitalization and sustainability. Virtual reality tourism in a post-pandemic world. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 31, n. 11.
- Tussyadiah, I.P., Wang, D., Jung, T.H. & tom Dieck, M.C. (2018). Virtual reality, presence, and attitude change. Empirical evidence from tourism. *Tourism Management*, vol. 66, 140-154.
- Valeri, M., & Albattat, A. (Eds.) (2024). *Metaverse and Tourism. Rethinking Implications on Virtual Reality*. New York: Routledge.
- Verma, S., Warriar, L., Bolia, B. & Mehta, S. (2022). Past, present, and future of virtual tourism-a literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 2, n. 2.

La Responsabilità del turista attraverso mappe digitali e nuovi percorsi

Valentina Albanese

1. Introduzione

Negli ultimi anni, l'avvento delle nuove tecnologie ha profondamente trasformato il modo in cui le persone interagiscono con i territori, influenzando in modo significativo anche il settore del turismo. Le mappe digitali e i nuovi percorsi che esse offrono non solo facilitano la navigazione, ma possiedono anche un grande potenziale per promuovere un turismo più responsabile. Questo approccio si fonda sul rispetto per l'ambiente, le culture locali e le economie delle destinazioni visitate.

In un contesto in cui il turismo rappresenta un settore economico cruciale a livello globale, è essenziale riconoscere che la sua crescita incontrollata può portare a conseguenze negative, come l'overtourism, l'impatto ambientale, lo sfruttamento economico e il degrado culturale. Pertanto, è fondamentale incoraggiare una maggiore responsabilità tra i turisti, sensibilizzandoli riguardo al loro impatto e invitandoli ad adottare comportamenti rispettosi. Questo capitolo esplorerà come l'uso di mappe digitali e percorsi alternativi possa contribuire a questa causa, promuovendo un turismo che non solo valorizzi le esperienze individuali, ma che si impegni anche a preservare e rispettare le comunità e gli ambienti che visita.

Le nuove tecnologie hanno un impatto profondo sul turismo, offrendo nuove possibilità per un turismo più responsabile. Le mappe digitali, in particolare, possono svolgere un ruolo chiave nel guidare i turisti verso percorsi meno conosciuti e nel diffondere informazioni sulla sostenibilità delle destinazioni.

Le nuove tecnologie stanno rivoluzionando il settore del turismo, offrendo nuove opportunità per un'esperienza più responsabile. Le mappe digitali, in particolare, svolgono un ruolo chiave in questa trasformazione. Consentono ai turisti di navigare facilmente, ma soprattutto, offrono maggiore accesso a rotte turistiche alternative e alla visita in profonda, dimostrando di avere un grande poten-

ziale nella direzione di un turismo più disomogeneo, che differenzi l'offerta e la domanda e, più o meno direttamente, si muova verso il rispetto dell'ambiente, delle culture locali e delle economie delle destinazioni visitate.

In questo capitolo si mette in luce come le nuove tecnologie e le mappe digitali contribuiscano a un turismo più responsabile ottenendo l'effetto di combattere anche il fenomeno dell'overtourism dal momento che sono in grado di guidare i turisti verso percorsi meno conosciuti, evitando la concentrazione di visitatori in poche destinazioni molto popolari. Questo contribuisce a redistribuire i flussi turistici ottenendo una presenza più equilibrata e riducendo l'impatto negativo dell'affollamento.

In secondo luogo, le mappe digitali promuovono la scoperta di luoghi meno noti poiché intercettano i flussi narrativi sui social network e le piattaforme online, e questo indirizza i fruitori verso destinazioni meno note, ottenendo anche il vantaggio indiretto di valorizzare il patrimonio culturale e naturale di aree spesso trascurate a vantaggio delle rotte più note. Come già evidenziato (Albanese, 2017a), le narrazioni digitali sui territori, spesso veicolate attraverso social network e piattaforme online, contribuiscono alla costruzione di un immaginario collettivo che influenza le scelte turistiche integrando informazioni sulla sostenibilità dei luoghi e delle attività turistiche.

A conclusione delle riflessioni proposte di seguito, si prenderà in considerazione il caso di studio dei Viaggi Creativi e di Asini Dotti, esperimento pugliese lungo la via Francigena nel tratto pugliese, che ha proposto una forma di turismo lento e alternativo alla reale scoperta del territorio pugliese, lontano dagli stereotipi e dalle rotte più battute dal turismo dei grandi numeri.

2. Overtourism, un problema per luogo e società

Il termine overtourism è stato utilizzato per la prima volta con l'hashtag #overtourism nell'agosto 2012 con questa definizione: "Overtourism describes destinations where hosts or guests, locals or visitors, feel that there are too many visitors and that the quality of life in the area or the quality of the experience has deteriorated unacceptably. It is the opposite of Responsible Tourism which is about using tourism to make better places to live in and better places to visit. Often both visitors and guests experience the deterioration concurrently and rebel against it" (Goodwin, 2017, p.1).

Successivamente, il termine si è diffuso nel 2016 grazie a Rafat Ali, fondatore di Skift – nota piattaforma di servizi di viaggio – e si è affermato nella letteratura scientifica internazionale a partire dal 2017 (Peeters *et al.*, 2018). Come definito da Peeters *et al.* nel 2018, si parla di overtourism quando l'impatto del

turismo supera la capacità di carico di un luogo, non solo in termini fisici o ecologici, ma anche sociali, economici, psicologici e politici. Questa saturazione genera a cascata problemi di varia natura che incidono negativamente sia sul benessere delle comunità locali sia sulla qualità dell'esperienza turistica. Milano, Novelli e Cheer insistono particolarmente proprio nell'includere nella definizione di overtourism anche l'impatto sui residenti locali definendo l'overtourism come "l'eccessiva crescita dei visitatori che porta al sovraffollamento nelle aree in cui i residenti subiscono le conseguenze di picchi di turismo temporanei e stagionali, che impongono cambiamenti permanenti al loro stile di vita, accesso ai servizi e benessere generale" (Milano, Novelli, Cher, 2019, p.354).

Negli ultimi anni, il concetto di overtourism ha subito un'evoluzione significativa, passando da essere un semplice hashtag a diventare un problema globale oggetto di dibattito scientifico e di crescente preoccupazione sociale. Questa evoluzione riflette una maggiore consapevolezza degli impatti negativi del turismo di massa e la necessità di ripensare il modello di sviluppo turistico.

Doxey (1975), nel suo *indice di irritazione*, aveva già previsto questo fenomeno, evidenziando come la soddisfazione dei residenti per il turismo possa trasformarsi in insoddisfazione e irritazione quando il numero di visitatori supera un certo limite.

Questi limiti sono principalmente raggruppabili in tre categorie: ambientale, culturale/sociale, di governance. Gli impatti ambientali sono quelli più immediatamente visibili poiché derivano dalla pressione sulle risorse naturali eccessivamente consumate (a titolo di esempio basti pensare all'acqua e all'energia necessarie per la sopravvivenza delle strutture ricettive in pieno deserto). Il sovraffollamento può causare danni alla flora e alla fauna ha sicuramente un impatto notevole sull'inquinamento, sull'erosione del suolo e sul degrado degli habitat naturali. Questo è particolarmente evidente in aree fragili come accade nel caso delle Maldive (Malatesta, Schmidt di Friedberg, 2017) che, per esempio, subiscono danni anche a causa delle attività subacquee. A questo si aggiungono inquinamento atmosferico, trattamento inadeguato delle acque reflue, accumulo di rifiuti solidi e inquinamento acustico. Meno tangibili, ma altrettanto visibili, sono gli impatti a livello sociale e culturale legati a sovraffollamento, code e disagi che compromettono l'esperienza del territorio sia per i visitatori sia per i residenti. Inoltre, la mercificazione della cultura locale e la standardizzazione dell'offerta turistica possono contribuire all'erosione dell'identità culturale delle destinazioni. Molto spesso, a questo proposito, si solleva a questo proposito il rischio di Disneyficazione (MacCannell, 1973) delle destinazioni turistiche. La Disneyficazione è un processo complesso che trasforma le città in prodotti di consumo per i turisti, erodendo l'autenticità e la cultura locale con conseguenze inevitabili sull'identità territoriale.

Con questo processo la città diventa un palcoscenico dove tutto è progettato

per intrattenere i turisti, sacrificando l'autenticità a favore di un'esperienza semplificata e stereotipata. Eclatante il caso di Venezia che, con tornelli d'ingresso, si avvicina sempre di più a un parco a tema, proprio come Disneyland Paris. E come Venezia, moltissime altre località note si muovono nella direzione di una visione romanticizzata e spesso distorta della città, basata sul rinforzo di cliché e stereotipi. Interessante come alcune tradizioni vengano rafforzate o addirittura inventate a solo scopo turistico, un caso eclatante è la danza del Sirtaki, conosciuta e promossa come danza greca tradizionale, in realtà diretta discendente del film del 1964 *Zorba il greco* di Michael Cacoyannis.

In definitiva, il bilancio tra benessere dei residenti e dei turisti entra in crisi ogni qualvolta si genera turismo con il sacrificio dell'identità della destinazione, dallo spazio pubblico alle tradizioni locali. La proposta di esperienze superficiali e omologate distrugge la ricchezza e la varietà urbana, standardizzando l'esperienza e creando un prodotto di consumo che non ha alcun legame con la realtà. Le città perdono la loro unicità e diventano indistinguibili l'una dall'altra. La turistificazione è un processo subdolo che trasforma le città in simulacri di sé stesse (Baudrillard, 1981), privandole della loro anima, il *sense of place* caro alla Geografia, e della loro autenticità. Il risultato è un'esperienza superficiale e artificiale, che danneggia sia i visitatori che i residenti.

3. Dall'over-tourism all'anti-tourism

Il passaggio dall'overtourism all'antiturismo è un processo graduale che inizia a manifestarsi quando l'impatto negativo del turismo di massa supera una determinata soglia, trasformando la percezione del turismo da risorsa a problema. Il punto di rottura emerge quando la presenza turistica raggiunge il punto di saturazione, i residenti iniziano a percepire il turismo come una minaccia al loro stile di vita, al loro accesso ai servizi e al loro benessere generale. Per questo, si sviluppano sentimenti di opposizione allo sviluppo turistico e di turismofobia, termine coniato da Manuel Delgado (2008), che descrive le reazioni più estreme dei residenti contro il turismo, evidenziando la paura e l'ostilità che possono svilupparsi in contesti di overtourism. Altri Autori evidenziano come l'antiturismo possa emergere da parte dei turisti stessi (Ioannides, Zampoukos, 2018) a causa dell'inevitabile deterioramento dell'esperienza turistica compromessa a causa di code, affollamento e disagi conseguenti. Questa situazione spinge alcuni turisti a rigettare il turismo dei grandi numeri, il turismo disneyficato e standardizzato e andare a ricercare destinazioni alternative.

Negli ultimi 50 anni, la natura dei movimenti antituristici si è evoluta e le organizzazioni di base si sono specializzate nell'affrontare le più ampie tensioni

sociali e ambientali causate dalla crescita del turismo, il caso di Barcellona e dei residenti armati di pistole ad acqua contro i turisti né un esempio recente.

Molti studiosi ritengono che il dibattito sul turismo di massa, sulla turistificazione e sul sovraffollamento turistico abbia trascurato le verità scomode associate a questi fenomeni (Fraser, 2022; Sassen, 2014; Milano *et al.*, 2019). Ad esempio, la letteratura esistente ha spesso trascurato questioni come la concentrazione del capitale legato al turismo, le disuguaglianze strutturali emergenti, le pratiche lavorative sleali e la lotta di classe implicita nell'accumulazione di capitale turistico. Molte di queste analisi si concentrano sul numero di arrivi turistici e cercano soluzioni spaziali per alleviare la pressione sulle attrazioni delle destinazioni più affollate.

Tuttavia, l'attivismo antituristico si concentra sulle politiche che vengono attuate dai governi a vari livelli, piuttosto che sui turisti stessi. Le organizzazioni di base che si occupano di questo tipo di attivismo si considerano un movimento anti-turistificazione.

Il sovraffollamento turistico è stato concettualizzato per la prima volta negli anni Ottanta, attingendo a parallelismi con i costi nascosti delle crisi di pesca eccessiva. Sebbene il termine sia stato utilizzato per la prima volta dai media all'inizio del millennio, solo nel 2010 ha acquisito un uso diffuso nel discorso accademico. Sebbene il dibattito scientifico sul sovraffollamento turistico sia aumentato, la copertura mediatica e gran parte della ricerca si sono concentrate sugli aspetti legati al volume degli arrivi turistici, analizzandoli in termini di capacità di carico e di soluzioni spaziali per alleviare la pressione sulle attrazioni delle destinazioni più affollate. Queste analisi spesso trascurano le condizioni strutturali che plasmano l'inclusività dello spazio turistico e la politica che sta alla base della costante crescita dei visitatori. Invece, sarebbe opportuno dare maggiore spazio a questioni emergenti come la concentrazione di capitale e le disuguaglianze strutturali che derivano dalla *commodification* del territorio (Coles, Shaw, 2002). Si può parlare di *commodification* quando il turismo trasforma il territorio in un prodotto di consumo, soggetto alle logiche di mercato. Questo processo, se non gestito in modo equo, può portare alla concentrazione di capitale nelle mani di pochi, spesso a discapito delle comunità locali che, di conseguenza, sono più esposte a una forte dipendenza economica, soprattutto nei paesi emergenti e del Sud Globale. La dipendenza da un unico settore economico rende le destinazioni turistiche vulnerabili alle fluttuazioni del mercato e può limitare le opportunità di sviluppo alternativo. Il turismo standardizzato, inoltre, può favorire la crescita di grandi aziende e catene alberghiere che sviluppano una tendenza maggiore alla precarizzazione del lavoro, con contratti a tempo determinato, bassi salari e scarse tutele sindacali e inoltre vanno a detrimento delle piccole imprese locali che non riescono a gestire la concorrenza di questi grandi competitor territoriali.

La divisione del lavoro nel settore turistico spesso riproduce le disuguaglianze di genere e di classe e i lavori più prestigiosi e meglio retribuiti sono spesso occupati da persone provenienti da contesti socio-economici privilegiati, mentre i lavori più umili e precari sono riservati a donne, migranti e persone appartenenti a gruppi sociali svantaggiati.

Questa breve carrellata mostra in sintesi come, da un punto di vista geografico-economico e politico, la concentrazione di capitale, le disuguaglianze e le pratiche lavorative sleali possono generare tensioni e conflitti tra i diversi attori coinvolti nel settore turistico.

In un'ottica più squisitamente geografica, si osserva inoltre come il turismo possa contribuire alla gentrificazione (Graziano, 2013; Semi, 2023), un processo che porta alla trasformazione di quartieri popolari in aree di lusso, con la conseguente esclusione dei residenti originari.

L'overtourism e la gentrificazione sembrano essere destinate a generare tensioni tra residenti e turisti, proprio a causa degli squilibri sociali citati più sopra, e questo ha fatto nel tempo insorgere sentimenti ormai conclamati anche nella letteratura scientifica come la turismofobia. La nascita del concetto di turismofobia (Sàez, 2019) nasce dall'osservazione dell'insostenibilità di un certo tipo di turismo su residenti e quartieri. Sebbene il termine suggerisca un'avversione generale al turismo, in realtà si riferisce spesso al rifiuto degli effetti negativi della sovraesposizione turistica, come l'aumento dei prezzi degli affitti, il sovraffollamento e il degrado della qualità della vita per i residenti.

Il discorso mediatico ha svolto un ruolo chiave nella diffusione e nell'evoluzione del concetto di turismofobia. Il termine è spesso usato nei titoli dei giornali e negli articoli che descrivono le proteste contro il turismo di massa, spesso inquadrando i residenti come intolleranti o vandali. Questa rappresentazione contribuisce a un dibattito polarizzato che oscura le complesse realtà della gestione del turismo e i suoi impatti. Infatti, va osservato come la crescente consapevolezza degli impatti negativi del turismo di massa stia alimentando la nascita di movimenti di resistenza che si oppongono allo sfruttamento dei territori e delle comunità locali. Per contrastare la concentrazione di capitale, le disuguaglianze e le pratiche lavorative sleali nel settore turistico, è necessario promuovere un modello di sviluppo turistico più equo e sostenibile, basato sulla redistribuzione dei benefici del turismo tra tutti gli stakeholder, comprese le comunità locali, sul contrasto alla precarizzazione del lavoro, la promozione e la creazione di posti di lavoro dignitosi nel settore turistico. Poi, più nello specifico e di nuovo focalizzando l'attenzione sull'ambito squisitamente geografico, per contrastare l'overtourism e antiturismo è necessario coinvolgere le comunità locali nei processi decisionali relativi allo sviluppo turistico, per garantire che il turismo risponda ai loro bisogni e alle loro aspirazioni.

Per tutte queste ragioni brevemente illustrate, il turismo responsabile appare

la soluzione più efficace. I turisti devono essere educati a un turismo che rispetti l'ambiente, le culture locali, le identità territoriali e il senso del luogo.

4. Dal rifiuto alla co-creazione: la transizione da antiturismo a turismo responsabile

La transizione dall'antiturismo al turismo responsabile rappresenta un'evoluzione cruciale per il modo in cui concepiamo e gestiamo il turismo. Mentre l'antiturismo nasce come reazione agli effetti negativi dell'overtourism, il turismo responsabile si propone come un approccio alternativo che mira a mitigare tali impatti e a promuovere un modello di turismo più sostenibile ed equo.

L'antiturismo, si è detto sopra, si manifesta come un sentimento di rifiuto del turismo, sia da parte dei residenti che dei turisti. Le cause principali di questo fenomeno sono rintracciabili principalmente, in sintesi, in sovraffollamento e conseguente degrado dell'ambiente, perdita di autenticità e deterioramento dell'esperienza turistica; conflitti tra turisti e residenti che competono per l'uso dello spazio pubblico, l'aumento dei prezzi e i cambiamenti nello stile di vita; l'erosione dell'identità culturale conseguente ad una mercificazione incontrollata della cultura locale e alla standardizzazione dell'offerta turistica.

Questo sentimento antituristico vede nel turismo responsabile l'unica transizione possibile per superare le criticità del viaggio standardizzato e appare come possibile soluzione ai problemi già trattati, promuovendo un approccio al turismo basato su giustizia sociale ed economica, rispetto ambientale, partecipazione della società locale. Il turismo responsabile mira infatti a garantire una distribuzione equa dei benefici del turismo tra tutti gli stakeholder, comprese le comunità locali. Oltre a questo, pone in rilievo l'educazione ambientale e il rispetto delle culture che guidano le attività come principi fondamentali. Da questo discende la necessità di integrare gli interessi e la partecipazione delle comunità, incoraggiando il loro coinvolgimento nei processi decisionali relativi allo sviluppo della destinazione turistica, promuovendo un fondamentale senso di ownership e responsabilità condivisa.

Un elemento chiave della transizione dall'antiturismo al turismo responsabile è svolto dalla co-creazione dei contenuti. Questo approccio innovativo promuove la collaborazione tra turisti, comunità locali e operatori turistici per la creazione di esperienze turistiche autentiche e sostenibili.

In generale, la co-creazione può contribuire a ridefinire l'immagine delle destinazioni contrastando la standardizzazione e la mercificazione dei luoghi. La co-creazione permette di sviluppare un'offerta turistica più autentica e diversificata, valorizzando le peculiarità dei territori e delle culture locali e, in partico-

lare nell'ambito del turismo e della promozione territoriale, svolge un ruolo fondamentale nella creazione di nuove destinazioni. Attraverso la condivisione di esperienze, narrazioni e immagini, gli utenti contribuiscono a plasmare l'immaginario collettivo di un luogo, trasformandolo da uno spazio fisico anonimo a una destinazione desiderabile e ricca di significato.

Come si accennava più sopra, le narrazioni influenzano la percezione e la costruzione dell'immaginario del territorio. Esistono numerosi discorsi geografici che esplorano come le narrazioni influenzino i luoghi e, allo stesso tempo, come i luoghi influenzino le narrazioni. Ad esempio, la letteratura odepica, i diari di viaggio del Grand Tour, hanno avuto un impatto significativo sulla diffusione dell'immagine dell'Italia e la costruzione di un immaginario italiano (Albanese, 2017b). Similmente, le nuove tecnologie della comunicazione, in particolare i social media, hanno amplificato questo processo, permettendo agli utenti di diventare prosumer, ovvero produttori e consumatori di contenuti (Hoffman, Markman, 2001).

La condivisione di esperienze personali, attraverso foto, video, recensioni e racconti di viaggio, arricchisce l'immaginario collettivo di un luogo, stimolando il sogno, la prima fase del viaggio, il cosiddetto *dreaming*, che coincide con il desiderio della visita.

L'utente, al centro del processo di creazione, contribuisce a costruire l'immagine e l'identità di una destinazione, evidenziandone aspetti unici e attraenti. Le vocazioni di un territorio, ovvero le sue potenzialità e caratteristiche peculiari, vengono messe in luce e valorizzate attraverso le narrazioni degli utenti.

Pertanto, la co-creazione di contenuti consente di andare oltre la semplice promozione turistica tradizionale, offrendo una visione autentica e multiforme del territorio, basata sulle esperienze e le emozioni degli utenti. Il risultato di questo processo è la nascita di nuove destinazioni, luoghi che acquisiscono visibilità e appeal grazie alla condivisione di contenuti da parte degli utenti.

L'immaginario collettivo, plasmato dalle narrazioni e dalle immagini condivise, trasforma i luoghi in destinazioni, suscitando il desiderio di visitarli e di viverli in prima persona.

Nuove nicchie turistiche e nuove forme di turismo emergono grazie alla co-creazione di contenuti, con un'attenzione crescente verso esperienze autentiche, sostenibili e a contatto con la cultura locale.

La valorizzazione di territori meno conosciuti diventa possibile grazie alla capacità degli utenti di scoprire e condividere luoghi nascosti, contribuendo a creare nuove opportunità di sviluppo economico e sociale.

In conclusione, la co-creazione di contenuti rappresenta un potente strumento per la creazione di nuove destinazioni, in grado di trasformare l'immaginario collettivo e di dare vita a nuovi sogni, promuovendo più o meno volontariamente nuove destinazioni, lontane da quelle più note e congestionate del turismo

tradizionale. Il coinvolgimento attivo degli utenti, attraverso la condivisione di esperienze e narrazioni, è motore valorizzazione per il territorio perché supporta la creazione di un'offerta turistica più autentica, diversificata e indirettamente sostenibile, laddove propone una differenziazione delle mete.

5. Le mappe del turista responsabile

Come discusso in precedenza, il turista responsabile è un prosumer, un co-creatore di contenuti e, quindi, di esperienze. Non è un semplice consumatore passivo, ma un narratore contemporaneo, in grado di generare contenuti, immagini e immaginari turistici. Le mappe digitali facilitano questo processo, permettendo ai turisti di condividere informazioni ed esperienze attraverso piattaforme digitali. In questo modo, contribuiscono alla creazione di una conoscenza collettiva sui luoghi e sulle modalità di turismo responsabile, offrendo consigli e recensioni. Inoltre, i turisti possono utilizzare le mappe digitali per segnalare eventuali criticità riscontrate durante il loro viaggio, come situazioni di degrado ambientale, sfruttamento o mancato rispetto delle culture locali. Queste segnalazioni aiutano a migliorare la gestione delle destinazioni e a promuovere un turismo alternativo e più sostenibile.

Le mappe hanno sempre avuto un ruolo centrale nel turismo, aiutando i viaggiatori a trovare alloggio, localizzare monumenti e altri punti di interesse, orientarsi, navigare e specificare le distanze tra diversi punti di una destinazione. Le mappe digitali hanno ampliato queste funzionalità, consentendo agli utenti di creare le proprie mappe e condividere esperienze e storie su una destinazione. Queste tecnologie hanno permesso agli utenti regolari di creare mappe che fungono da archivi di esperienze e storie su una destinazione da parte della gente del posto o dei viaggiatori (Mitchell, 2020) al punto che, è noto, lo *storytelling* è ormai ampiamente adottato anche dai professionisti del turismo per mediare le esperienze raccontate online, veicolarle ai viaggiatori e spingerli a visitare la destinazione creando sentimenti di anticipazione, inserendosi nella fase del *dreaming* già citata.

L'industria del turismo si basa fortemente sullo *storytelling* e sulla visualizzazione per mettere in evidenza la bellezza e le caratteristiche distintive dei luoghi in tutto il mondo. I viaggiatori sono attratti da una destinazione non solo per il suo ambiente fisico, ma anche per le storie che la circondano. L'industria dell'immaginario presenta segni interpretati da un'intelligenza connettiva, per usare una terminologia cara a de Kerckhove (1997), creando un intreccio di immagini, sogni e percezioni, che si ispirano alla realtà e si mescolano per generare aspettative di viaggio. Media, immaginari e luoghi si combinano, dando vita a nuove configurazioni territoriali.

Sebbene il rapporto tra media e territorio sia sempre stato osmotico, è innegabile che la rivoluzione digitale ne abbia modificato le forme, gli obiettivi, le funzioni e, di conseguenza, gli effetti sul territorio. L'emergere delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha non solo sconvolto gli assetti geo-economici consolidati, ma ha anche completamente trasformato le modalità di consumo – di beni, servizi e luoghi – che ora si manifestano non solo come un'azione economica, ma anche come un'azione sociale (Albanese, Graziano, 2020). Le persone condividono opinioni, informazioni, dati e contenuti, sia in forma testuale che, sempre più frequentemente, visiva, non in modo caotico o compulsivo. Al contrario, seguono una logica ben definita, basata su un unico criterio: le informazioni devono essere significative per loro e per il loro gruppo di appartenenza. Con l'avvento delle nuove tecnologie, in particolare del Web sociale, emerge una nuova modalità percettiva che favorisce la consolidazione e la diffusione della conoscenza, la quale può essere descritta come non-alfabetica. La narrazione visiva trasmette nuove percezioni, influenzando le mappe cognitive e questo avviene anche quando il soggetto della narrazione è il territorio. Gli immaginari e le narrazioni non si rapportano più al reale come suoi aspetti diversi, come sue parti esterne o addirittura contrapposte. Gli scenari, i paesaggi, i luoghi raccontati in una mappa digitale, in una story o in un reel si fondano su basi percettive (immaginari) e, nel processo cognitivo di chi veicola e/o recepisce il messaggio, costituiscono essi stessi realtà.

Le mappe, infatti, possono essere utilizzate per creare esperienze interattive e coinvolgenti per i viaggiatori, inserendo il concetto di narrazione nella mera visualizzazione di un luogo. Individui e comunità usano le mappe per registrare le proprie storie ed esperienze, rendendole qualcosa di personale. Le mappe non raffigurano solo gli spazi, ma anche i luoghi, aree con significati e caratteristiche spaziali, naturali e sociali interconnesse con altri luoghi. Le mappe diventano quindi rappresentazioni di dati spaziali che vengono reinterpretate quando lette da un utente o utilizzate per uno scopo diverso.

Le mappe sono uno strumento di comunicazione significativo che rappresenta dati qualitativi e quantitativi, mescolando diverse storie sulla stessa mappa e migliorando la visualizzazione e l'esperienza di un luogo. L'uso di simboli per identificare gli spazi, interpretati dagli utenti in base al contesto, conferisce alle mappe un potere narrativo e la capacità di assorbire storie. Integrando la geografia nello storytelling storico e le tecnologie geospaziali, le mappe consentono la rappresentazione visiva dei dati spaziali in livelli, veicolano idee, conoscenze e percezioni che creano rappresentazioni del mondo. Le mappe, come portatrici di simboli, ci aiutano a riconoscere i luoghi e a localizzarci nel mondo. Incorporano e condividono dati, integrando relazioni personali e culturali nei luoghi, costruendo contesti da cui i viaggiatori traggono significati e creano narrazioni.

Nel turismo, le mappe contribuiscono alla produzione di identità e aiutano i

viaggiatori a comprendere la relazione tra senso del luogo e società locale. Essendo una delle principali fonti di informazioni spaziali per i viaggiatori con una conoscenza limitata rispetto ai nuovi ambienti, le mappe sono strumenti importanti per promuovere gli spazi turistici e plasmare le percezioni su una destinazione.

Il web mapping ha trasformato le mappe in piattaforme collaborative altamente interattive, consentendo agli utenti di generare contenuti basati sulla posizione. Utenti non esperti sono diventati i nuovi cartografi, democratizzando l'uso dei sistemi di informazione geografica (GIS). Concetti come GIS partecipativo (PGIS) e informazione geografica volontaria (VGI) descrivono come le mappe siano strumenti ampiamente disponibili per il coinvolgimento e l'espressione di chi ne fa uso per cartografare il proprio viaggio prima, durante e dopo l'esperienza. Questo mezzo in evoluzione aiuta gli utenti ad aggiungere il fattore spaziale alle loro narrazioni e a rendere le loro storie più comprensibili agli altri.

Nelle mappe turistiche, la creazione di storie con l'aggiunta di testi e multimedia da parte di utenti regolari, locali o viaggiatori, promuove esperienze personali delle destinazioni e avvia un coinvolgimento sensoriale anziché descrizioni superficiali che mancano dell'elemento di interazione.

Lo storytelling attraverso la mappatura della posizione può essere avviato da soggetti diversi che possono anche essere non esperti, facendo sfumare il confine tra produttore e consumatore, designer e utente. Gli utenti esperti, invece, sono moderni cartografi che fungono da giornalisti di dati, combinando tecnologie con multimedia.

Le mappe stanno diventando sempre più dei prodotti culturali che trasportano le narrazioni spaziali dell'esperienza di una comunità. Le persone possono condividere le proprie storie e i propri ricordi, raccolti, raggruppati ed evidenziati in questo mezzo sfaccettato, scolpendo così l'identità sociale di un luogo. Nel turismo, lo storytelling combinato con la stimolazione visiva può portare alla creazione di un profondo legame tra il viaggiatore e la destinazione, creando ricordi duraturi che potrebbero incoraggiare a rivisitare e ad esplorare ulteriormente i luoghi turistici. Le mappe possono essere considerate forze trasformative, non solo per la visualizzazione dello spazio fisico ma anche per la creazione e la formazione di immaginari turistici.

6. Il caso di Asini Dotti

Tra gli itinerari alternativi di viaggio, particolarmente apprezzati per la loro sostenibilità, ci sono sicuramente gli itinerari religiosi, i cammini, ormai interessanti non solo per pellegrini e penitenti ma per turisti attratti dal viaggio lento,

dal benessere fisico e dall'impregnazione culturale durante l'esperienza di viaggio. La via Francigena nel 1994 è stata dichiarata itinerario culturale del Consiglio d'Europa e nel 2019 la Regionale Puglia ha ufficialmente approvato il tracciato del percorso pugliese della via Francigena. Questo lungo cammino è un'antica via di pellegrinaggio che parte da Canterbury e da lì si snoda percorrendo altri tre Paesi come Francia, Svizzera e Italia. La via Francigena percorre tutta la penisola sino a sud-est, in Puglia, con i porti di Brindisi e Otranto, avamposti del pellegrinaggio in Terra Santa. Il tratto salentino della via Francigena termina a Santa Maria di Leuca e proprio qui termina anche l'itinerario di viaggio che esploreremo brevemente più avanti.

Un caso esemplare di turismo responsabile, costruzione di rotte di viaggio alternative con mobilità lenta e sostenibile e supporto cartografico di mappe digitali è *Asini Dotti*¹.

Il progetto² *Asini Dotti* è un'iniziativa ideata dal fotografo salentino Marcello Moscara e racconta un viaggio di rigenerazione, sia reale sia simbolica, lungo l'ultimo tratto della Via Francigena: dall'oasi naturalistica in Torre Guaceto (BR) e Santa Maria di Leuca (LE), 183 km in 10 tappe³, rigorosamente a piedi, accompagnati da un asino, Bartolo, e il suo custode Martino Genchi. Il tratto di cammino che viene percorso da Moscara e la sua compagnia di viaggio è scelto per dare risalto all'eredità culturale salentina, dove città e borghi storici, tradizioni, ecosistemi ed emergenze monumentali⁴ rappresentano elementi identitari essenziali del territorio.

¹ Autori e protagonisti del cammino sono stati: Marcello Moscara – ideatore e fotografo –, Enza Pagliara – musicista –, Dario Muci – musicista –, Francesco De Giorgi – regista –, Titti Pece – scrittrice –, Raffaele Gorgoni – scrittore – e Martino Genchi e il suo asino Bartolo, compagni di viaggio. *Asini Dotti* è stato realizzato in collaborazione tra Moscara Associati Progetti d'Autore, Nauna Cantieri Musicali e Nostos Production, col supporto tecnico di – Maurizio Buttazzo (allestimenti); Elisabetta Selleri (PR e segreteria organizzativa), Claudia De Ventura (social media manager).

² Dall'esperienza del viaggio sono nati diversi progetti che hanno riscosso una grande notorietà: un libro fotografico intitolato *Marcello Moscara, Asini Dotti* con fotografie di Moscara e testi di Goffredo Fofi, Roberto Mutti e Raffaele Gorgoni. Un docu-film con colonna sonora originale, una mostra fotografica curata da Carmelo Cipriani presso la Fondazione Pino Pascali a Polignano a Mare, un'installazione, un libro costruito a mano da Moscara.

³ Le 10 tappe del cammino: 1) da Torre Guaceto a Brindisi; 2) da Brindisi a Torchiariolo; 3) da Torchiariolo a Lecce; 4) da Lecce ad Acquarica di Lecce; 5) da Acquarica di Lecce a Martano; 6) da Martano a Cannole; 7) da Cannole a Otranto; 8) da Otranto a Vignacastri; 9) da Vignacastri a Tricase; 10) da Tricase a Santa Maria di Leuca.

⁴ Le emergenze monumentali interessate sono: Abbazia di Santa Maria di Cerrate, Torri costiere, masserie storiche, architetture in pietra a secco, chiese rupestri, Porto Museo Tricase, Masseria fortificata di Torcito, dolmen e menhir. Luoghi di valore archeologico interessati dall'itinerario: scavi di Valesio a Torchiariolo. Invece, gli ambienti di valore naturalistico sono: riserva na-

Così, nel maggio 2021 un gruppo di artisti, tra cui due musicisti (Enza Pagliara e Dario Muci), due registi (Francesco De Giorgi e Giovanni Iavarone), e il fotografo Marcello Moscara, hanno dato il via a questo esperimento creativo sulle vie della sostenibilità e della responsabilità turistica, camminando verso la scoperta della cultura, delle tradizioni, dell'identità territoriale e il rispetto delle comunità locali, percorrendo rotte alternative, fuori dai circuiti più battuti, lungo tratti spesso completamente solitari, incontrando persone e paesaggi nuovi e cercando una comprensione nuova e più profonda dei luoghi. L'idea è stata stimolata principalmente da una performance artistica, un'azione volta a raccontare una storia di rigenerazione attraverso diverse forme di espressione creativa tra cui musica, fotografia e film. A conclusione dell'esperienza, Moscara ha descritto il viaggio come *una resistenza, una rivoluzione dello sguardo*.

Questo progetto di turismo responsabile e creativo deve il suo nome *Asini Dotti* a due fonti storiche differenti: da un lato vi è l'immagine dell'asino arpi-sta presente nel mosaico della Cattedrale di Otranto, realizzato dal monaco Pantaleone nel 1165; dall'altro rappresenta il significato simbolico che l'asino musicante assume nel pensiero filosofico di Giordano Bruno, dove rappresenta sia la conoscenza sia il suo opposto, l'ignoranza, mettendo così in primo piano la dicotomia che atavicamente caratterizza la condizione umana.

Le esperienze, le storie e le emozioni che si sono sviluppate lungo il percorso hanno costituito l'essenza più autentica del viaggio e hanno ispirato le immagini con cui il viaggio è stato successivamente raccontato con diversi supporti medialti (film, documentari, mostre, libri).

Il viaggio a piedi è stato segnato su mappe digitali, in figura 1 si vede una delle mappe reperibili sulla pagina Facebook di Asini Dotti e rappresenta una delle tappe del percorso.

turalistica di Torre Guaceto, bosco di Cerano, antichi querceti in agro di Melendungo e Calimera, parco naturale costa Otranto Santa Maria di Leuca, bosco di Tricase.

Figura 1. – Mappa digitale di una tappa del viaggio



Fonte: pagina Facebook ufficiale di Asini Dotti.

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=127487316153127&set=gm.858616491528424&idorvanity=858017764921630>.

In sintesi, il progetto Asini Dotti si è servito dell'espeditore dell'asino come accompagnatore del viaggio a piedi per incarnare la metafora di alcuni temi fondamentali quali la rigenerazione, la resistenza e la trasformazione. Attraverso la fotografia, la musica, il film e l'installazione, il progetto invita a guardare il mondo con una nuova prospettiva.

Questo viaggio esperienziale, lento, a piedi, sostenibile, co-creato, è un esempio di come le mappe digitali offrano opportunità di rigenerazione, resistenza e trasformazione nel contesto del turismo esperienziale. Le mappe digitali possono contribuire alla rigenerazione delle destinazioni turistiche evidenziando luoghi e storie meno conosciuti. Attraverso la narrazione georeferenziata, le mappe possono presentare esperienze autentiche curate dalla gente del posto, incoraggiando i viaggiatori a esplorare al di là delle attrazioni turistiche tradizionali. Questo può portare alla scoperta di nuove opportunità di turismo e alla rivitalizzazione delle aree trascurate. Incoraggiando viaggi sostenibili a piedi o in bicicletta, le mappe possono anche contribuire alla rigenerazione ambientale.

Ancora, le mappe digitali possono essere utilizzate come strumento di resi-

stenza contro la mercificazione e l'omogeneizzazione delle destinazioni turistiche che abbiamo già osservato essere foriere di atteggiamenti antituristici e di fenomeni di insostenibilità come l'overtourism. Infatti, consentendo alle comunità locali di condividere le proprie storie ed esperienze, le mappe digitali partecipate (PGIS) possono aiutare a preservare l'identità culturale e a resistere alle narrazioni dominanti. Questo può contribuire a creare un'esperienza turistica più autentica e significativa per i viaggiatori, promuovendo al contempo l'identità locale e la conservazione del patrimonio culturale.

Le mappe digitali possono essere trasformative nel modo in cui i viaggiatori sperimentano le destinazioni. Attraverso la visualizzazione di dati spaziali e la narrazione, le mappe possono creare esperienze interattive e coinvolgenti che approfondiscono la comprensione dei viaggiatori di un luogo. Le mappe possono anche facilitare la co-creazione di esperienze consentendo ai viaggiatori di condividere le proprie storie e prospettive. Questo può portare a un'esperienza turistica più significativa e memorabile, promuovendo al contempo la crescita personale e la connessione interculturale. In sintesi, le mappe digitali offrono un potente mezzo per la rigenerazione, la resistenza e la trasformazione nel contesto del turismo esperienziale. Consentendo alle comunità locali di condividere le proprie storie, promuovendo viaggi sostenibili e creando esperienze coinvolgenti, le mappe digitali, integrate in esperienze di turismo responsabile, possono contribuire a un futuro del turismo più autentico, equo e significativo.

7. Conclusioni

La co-creazione rappresenta un'opportunità fondamentale per le comunità locali, permettendo loro di partecipare attivamente alla definizione del proprio futuro. Questo approccio si oppone all'imposizione di modelli di sviluppo turistico che spesso non rispondono ai reali bisogni e alle aspirazioni delle popolazioni locali. Coinvolgendo le comunità nella progettazione e nella gestione delle esperienze turistiche, si promuove una forma di giustizia sociale che valorizza le voci e le esigenze di chi vive in quei luoghi.

Inoltre, la co-creazione non solo beneficia le comunità, ma arricchisce anche l'esperienza dei turisti. Coinvolgendo attivamente i visitatori nella creazione delle proprie esperienze, si favorisce un turismo più consapevole e rispettoso. Questo tipo di approccio si basa su interazioni autentiche con i luoghi e le culture visitate, permettendo ai turisti di immergersi in esperienze che vanno oltre il semplice consumo passivo.

Per promuovere un turismo responsabile, è fondamentale seguire alcuni principi chiave. Innanzitutto, è essenziale dedicare tempo alla pianificazione

consapevole del viaggio, informandosi sulla storia, la cultura, l'economia e l'ambiente delle destinazioni. Le scelte responsabili sono altrettanto importanti: è consigliabile privilegiare operatori turistici, compagnie aeree e hotel che dimostrano un impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Inoltre, il rispetto degli usi e costumi locali è cruciale. I turisti dovrebbero adattarsi alle regole del posto, evitando comportamenti offensivi o altezzosi. Sostenere le economie locali è un altro aspetto fondamentale: utilizzare servizi gestiti dalla popolazione locale, acquistare prodotti artigianali e partecipare a manifestazioni culturali contribuisce a rafforzare il tessuto economico delle comunità visitate. Infine, è importante adottare comportamenti eco-compatibili, rispettando l'ambiente e evitando di danneggiare gli ecosistemi.

Tuttavia, nonostante le potenzialità della co-creazione, ci sono anche delle sfide da affrontare. Una delle principali critiche riguarda la mancanza di profondità dell'impatto sociale; è fondamentale garantire che la co-creazione non si limiti a una partecipazione superficiale, ma porti a risultati significativi. Inoltre, è importante evitare aspettative acritiche: non sempre la partecipazione porta automaticamente a esiti positivi, e occorre riconoscere le complessità del processo.

Un'altra sfida è la necessità di strutture di supporto. La co-creazione richiede la creazione di meccanismi e infrastrutture che facilitino la partecipazione attiva dei cittadini e la generazione di nuovi servizi e prodotti di valore pubblico.

In conclusione, la transizione dall'antiturismo a un turismo responsabile è un processo complesso che richiede un cambiamento di paradigma nel modo in cui concepiamo e gestiamo il turismo. La co-creazione si presenta come un approccio innovativo e promettente per sviluppare un turismo più sostenibile, equo e autentico. Tuttavia, è essenziale affrontare le sfide e i limiti di questo approccio, garantendo una partecipazione significativa e un impatto sociale profondo. Solo così sarà possibile costruire un modello di turismo che avvantaggi tutti gli stakeholder, preservando l'ambiente e le culture locali per le generazioni future.

Riferimenti bibliografici

- Albanese, V. (2017a). Territorio narrato nella Rete. Cause, effetti e strumenti d'analisi, in Arbore, C. e Maggioli, M. (a cura di), *Territorialità: concetti, narrazioni, pratiche*. Milano: Franco Angeli, 308-320.
- Albanese, V. (2017b), *Il territorio mediato. Sentiment Analysis Methodology e sua applicazione al Salento*. Bologna: BUP.
- Albanese, V. e Graziano, T. (2020). *Place, cyberplace e le nuove geografie della comunicazione. Come cambiano i territori per effetto delle narrazioni online*. Bologna: BUP.

- Baudrillard, J. (1981). *Simulacres et simulation*. Paris: Éditions Galilée.
- Coles, T.E. & Shaw, G. (2002). Tourism, tourists and local residents: Management implications for the World Heritage City of Bath, in Wöber, K. (Ed.), *City Tourism*. Vienna-New York: Springer Verlag, 230-240.
- Delgado, M. (12 luglio 2008). Turistofobia. *El País*. https://elpais.com/diario/2008/07/12/catalunya/1215824840_850215.html.
- de Kerckhove, D. (1997). *Connected Intelligence: The Arrival of the Web Society*. London: Somerville House Books.
- Doxey, G.V. (1975). *A causation Theory of Visitor resident irritants: Methodology and research inferences*. Sixth Annual Conference Proceedings of the Travel Research Association, San Diego.
- Fraser, N. (2022). *Cannibal capitalism: How our system is devouring democracy, care, and the Planet – and what we can do about it.*: London, Verso Books.
- Goodwin, H. (2017). *The Challenge of Overtourism Responsible Tourism Partnership Working Paper 4*. <https://haroldgoodwin.info/pubs/RTP'WP4Overtourism01'2017.pdf>.
- Graziano, T. (2013). *Dai migranti ai turisti. Gentrification, luoghi del consumo e modelli di fruizione nelle città globali*: Roma, Aracne.
- Hoffman, R.R., Arthur, B.M. (a cura di) (2001). *Interpreting Remote Sensing Imagery Human Factors*, Boca Raton (FL): CRC Press.
- Ioannides, I., & Zampoukos, K. (2018). Tourism's labour geographies: Bringing tourism into work and work into tourism. *Tourism Geographies*, 20(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/14616688.2.017.1409261>.
- MacCannell, D. (1973). Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Settings. *American Journal of Sociology*, 79, 589-603.
- Malatesta, S., Schmidt di Friedberg, M. (2017). Environmental policy and climate change vulnerability in the Maldives: from the 'lexicon of risk' to social response to change. *Island Studies Journal*, vol. 12, n. 1, 53-70.
- Milano, C., Novelli, M. & Cheer, J.M. (2019) Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning & Development*. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1599604>.
- Mitchell, A. (2020). *The Esri Guide to GIS Analysis*, vol. 1. Redlands (CA): Esri Press.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C. & Postma, A. (2018). Research for TRAN Committee – overtourism: Impact and possible policy responses. Brussels: European Parliament. *Policy Department for Structural and Cohesion Policies*.
- Sáez, J.S. (2019). Análisis del discurso, ideología y neologismos: turismofobia, turistización y turistificación en el punto de mira. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 78. Doi: <https://doi.org/10.5209/clac.64372>.
- Sassen, S. (2014). *Expulsions: Brutality and complexity in the global economy*. Harvard University Press: Boston.
- Semi, G. (2023). *Breve manuale per una gentrificazione carina*. Milano: Mimesis.
- Wu, H., Kim, S., & Wong, A.K.F. (2020). Residents' perceptions of desired and perceived tourism impact in hainan island. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(6), 583-601. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1752749>.

Bellezze interiori: l'avventura alla scoperta del quotidiano che affascina abitanti e turisti

Sara Ielpo

“Excuse me, can we have more information about this event?”.

Siamo a metà settembre del 2022 e la quarta edizione di Bellezze Interiori, la prima dopo l'eliminazione delle restrizioni pandemiche, sta aprendo i battenti a Como città: decine di persone sono in fila in via Natta, fuori dall'Informagiovani del Comune adibito a biglietteria e infopoint del festival. Alcuni giovanissimi volontari accolgono i visitatori insieme agli operatori della cooperativa Tikvà, fornendo informazioni su eventi e spettacoli mentre convalidano i biglietti. Alcuni di loro si guardano attoniti e un po' sorpresi quando arriva il turno di una giovane coppia trentenne, zainetti sulle spalle e abbigliamento comodo, che sventolando il volantino informativo della manifestazione (rigorosamente redatto in italiano) si rivolge loro in inglese: *“We found this stuff at the city tourist office: can we have more information about this wonderful event?”.*

Questo episodio rappresenta il primo contatto del festival Bellezze Interiori con il mercato turistico a Como: un target che l'evento non sapeva né pensava di poter raggiungere, almeno finché la montagna non è venuta a Maometto con una serie di conseguenze fino ad allora difficilmente pronosticabili.

Già, perché nel 2019 il festival era stato lanciato con l'obiettivo di attivare la comunità comasca attorno a un evento in grado di sfruttare la cultura come leva per una serie di obiettivi di natura sociale: il protagonismo dei giovani del territorio; la sinergia tra singoli proprietari privati, gruppi di studenti e soggetti culturali; la riscoperta di luoghi e aspetti sotto valorizzati del patrimonio cittadino.

Per le prime quattro edizioni, la promozione dell'evento è stata indirizzata pressoché totalmente ad un target locale, appellandosi alla curiosità di centinaia di comaschi (cittadini del capoluogo ma anche della provincia) desiderosi di esplorare i giardini e i cortili privati del centro storico, che il festival apre eccezionalmente per un weekend all'anno, accompagnandoli a una proposta di spettacoli musicali.

Favorita dalla congiuntura pandemica, tale configurazione è rimasta intatta fino al 2022, quando la riapertura di “zone colorate” e frontiere ha prodotto un fulmineo boom mondiale dei viaggi, portando a Como migliaia di turisti che oggi occupano le pagine delle cronache quotidiane e le energie delle amministrazioni locali alla voce “*over-tourism*”. Al termine dell’edizione 2022 (due weekend di aperture straordinarie, l’uno a Como e l’altro a Tremezzina), gli stranieri saranno circa il 5% dei visitatori del Festival: una cinquantina in tutto di turisti stranieri “imbucati” ad una festa speciale fino ad allora riservata ai soli comaschi.

Da allora, molte cose sono cambiate nelle edizioni successive di un format che in quattro anni aveva mantenuto costanti il target, le modalità di comunicazione, la proposta artistica e le relazioni con il territorio. Sarebbe facile dire che tutto si è risolto tutto producendo dei volantini informativi in inglese (o in più lingue straniere) per soddisfare la curiosità dei turisti e comunicare loro che “ci spiace ma questo evento è riservato ai comaschi”. In realtà, l’impianto del festival si è progressivamente modificato per includere *anche* i turisti nell’esperienza, lavorando perché la loro presenza apporti valore (non solo economico) alla rassegna e a chi la partecipa, ad esempio attraverso le contaminazioni di artisti provenienti da altre nazioni.

Il racconto che segue si propone di ripercorrere la strada intrapresa dal festival negli ultimi due anni per rimanere fedele alla propria mission pur dialogando con uno dei maggiori cambiamenti sistemici in atto sul territorio: il boom turistico.

L’elaborato si compone di due parti: la prima riassume storia e valori del festival Bellezze Interiori, descrivendone le specificità, la seconda ne evidenzia scelte strategiche, punti di forza e debolezza rispetto al mercato turistico nell’area del Lario, riassumendo le prospettive di sviluppo attualmente in corso per evolvere il festival verso un modello innovativo in ambito turistico-culturale.

1. Bellezze Interiori – I Giardini Segreti del lago di Como

Il Festival Bellezze Interiori è una rassegna culturale nata nel 2019 per aprire al pubblico i giardini privati del centro storico di Como. Per un intero weekend, questi giardini si trasformano in veri e propri palcoscenici a cielo aperto, ospitando un ricco calendario di eventi che spaziano dalle visite guidate a concerti di artisti locali e internazionali, degustazioni di prodotti tipici, laboratori per bambini, sessioni di yoga all’aperto e molto altro. Ideato dalla cooperativa sociale Tikvà di Como, il festival è oggi uno degli eventi culturali più longevi e affermati sul territorio: lungo sei edizioni ha ampliato il proprio raggio aprendo le porte di giardini e luoghi segreti nel Centro Lago (Tremezzina e Griante), a

Cernobbio, Brunate e in alcuni comuni della provincia. Da sempre Bellezze Interiorsi si distingue per un approccio orientato al welfare culturale, che unisce la valorizzazione del patrimonio locale a un profondo impegno sociale e di comunità. Tale assetto si traduce in tre elementi chiave che costituiscono le coordinate valoriali dell'iniziativa: la valorizzazione del territorio, il protagonismo giovanile, la cooperazione all'interno della comunità.

1.1. L'anima culturale: scoperta e valorizzazione del territorio

Uno degli elementi distintivi del Festival Bellezze Interiorsi è la sua capacità di aprire al pubblico spazi solitamente inaccessibili o poco valorizzati, offrendo un'esperienza unica di scoperta del territorio. Il centro storico di Como, già noto per il suo fascino e la sua ricca storia, nasconde al suo interno angoli segreti, giardini privati e cortili che, per la durata di un intero weekend, diventano i luoghi protagonisti del festival. Grazie alla generosità di proprietari privati e istituzioni, questi luoghi inediti, parte visibile della geografia cittadina e viva nella sua quotidiana ma paradossalmente "interdetta", diventano per un giorno patrimonio comune da esplorare sotto una prospettiva completamente nuova e affascinante. Alcune visite guidate permettono di scoprire la storia e le peculiarità di giardini e cortili che fanno parte di palazzi storici e ville private, normalmente inaccessibili al pubblico. Contemporaneamente, ogni spazio si trasforma in una micro-arena dove si alternano spettacoli legati a musica, arte e intrattenimento.

Questo aspetto del festival risponde all'esigenza di promuovere una conoscenza più profonda e autentica del territorio, andando oltre i luoghi più noti e turistici entrando dentro l'elemento culturale che forse più caratterizza ciascuna comunità: la casa. L'obiettivo è quello di far emergere la bellezza nascosta di Como, rivelando il suo lato più intimo e meno conosciuto, e permettendo ai visitatori di riscoprire angoli della città spesso poco noti, ma ricchi di storia e significato. Ogni edizione del festival diventa così un'occasione per creare un dialogo tra passato e presente, tra il patrimonio artistico e la sua fruizione contemporanea, mostrando come questi luoghi quotidiani, che si celano dietro porte e portoni chiusi, siano in realtà custodi di una parte importante della storia culturale di Como. Il festival sottolinea quindi l'importanza di questi spazi non solo dal punto di vista architettonico, ma anche dal punto di vista della loro capacità di raccontare storie, di essere testimonianze viventi della memoria culturale della città. In questo modo, Bellezze Interiorsi non solo celebra la bellezza visibile, ma invita a riflettere sull'importanza e l'unicità di luoghi che, appena sfiorati nella quotidianità, meritano di essere riscoperti e valorizzati attraverso un'occasione eccezionale.

1.2. L'anima sociale: protagonismo dei giovani

Il Festival Bellezze Interiori non è solo un evento culturale, ma un potente strumento di attivazione sociale, in particolare per i giovani del territorio: uno degli obiettivi principali del festival è proprio quello di favorire il protagonismo e la partecipazione attiva di ragazzi e ragazze alla vita della comunità di Como. Sono circa 150 i giovani under-18 provenienti da vari istituti del territorio che ogni anno vengono coinvolti nell'organizzazione della rassegna come membri dello staff, fotografi, grafici o guide vivendo un'esperienza pre-professionale e relazionale di grande valore. Ciò avviene attraverso un percorso laboratoriale che prevede la collaborazione con gli istituti scolastici del territorio, coordinati da operatori della cooperativa e esperti chiamati ad accompagnare nei giovani lo sviluppo delle cosiddette competenze trasversali (soft skills), come capacità organizzative, comunicative e creative. Inoltre, tale percorso mira a fornire elementi di orientamento e ispirazione preziosi per i partecipanti, aiutandoli a comprendere meglio le proprie potenzialità e riflettere sul loro futuro.

Nel corso di sei cicli annuali, si è infine apprezzato l'impatto significativo di questo approccio nell'evoluzione del rapporto tra i giovani e la comunità. La loro partecipazione attiva all'organizzazione del festival li rende visibili alla comunità come attori protagonisti e responsabili di un evento di valorizzazione del territorio divenuto ormai parte dell'orizzonte comune. Dentro un territorio dove le dimensioni del fenomeno NEET sono stimate al pari del quinto comune della provincia per popolazione (13mila giovani che non studiano, non lavorano e non sono in formazione, secondo le ultime rilevazioni), crediamo che quella di Bellezze Interiori rappresenti una felice sperimentazione in controtendenza con questo allarme.

Dalla sua prima edizione fino all'ultima, il Festival Bellezze Interiori ha instaurato collaborazioni con numerosi istituti del territorio, rafforzando il legame con il mondo dell'istruzione e della formazione locale. Diverse le scuole comasche e del territorio coinvolte ogni anno, tra cui il CFP ENAIP, l'Istituto Tecnico Setificio Paolo Carcano, l'Istituto Jean Monnet, l'Istituto Da Vinci Ripamonti, il Collegio Gallio e la Fondazione Arti e Mestieri G.Castellini. Queste realtà educative hanno contribuito attivamente all'organizzazione del festival, offrendo ai propri studenti l'opportunità di mettersi alla prova e di partecipare a progetti concreti legati al patrimonio culturale del territorio.

Tuttavia, il coinvolgimento dei giovani non si è limitato soltanto agli istituti scolastici. Il festival ha anche stretto sinergie con altre importanti realtà sociali e cooperative del territorio, come la Cooperativa Sociolaro, oltre a diversi gruppi giovanili locali. Queste collaborazioni hanno permesso di ampliare la partecipazione attiva, coinvolgendo non solo studenti, ma anche giovani provenienti da contesti diversi, contribuendo così a creare un'esperienza inclusiva e partecipativa che abbraccia l'intera comunità giovanile.

1.3. La sinergia tra enti: collaborazioni e rete di lavoro

Ultimo elemento distintivo del Festival Bellezze Interiori è la sua capacità di creare una rete sinergica di collaborazioni tra enti, associazioni e istituzioni locali, funzionale a reperire ed attivare risorse e competenze provenienti da settori diversi. Istituzioni culturali, enti locali, cooperative sociali, associazioni giovanili, scuole, musei e enti territoriali partecipano infatti attivamente alla progettazione e realizzazione del festival, creando una sinergia che potenzia l'impatto dell'evento sul territorio.

Ogni partner contribuisce con le proprie competenze specifiche, favorendo così un dialogo costante e fruttuoso tra cultura, educazione e inclusione sociale. Le collaborazioni tra gli enti permettono di ampliare l'offerta culturale del festival e di renderlo accessibile a un pubblico sempre più vasto e diversificato. Inoltre, questa rete sinergica di lavoro diventa un esempio virtuoso di come la cooperazione tra diversi attori locali possa generare un impatto positivo e duraturo sul territorio, creando un modello di sviluppo culturale e sociale che va oltre alla singola manifestazione.

Ogni anno, il Festival Bellezze Interiori rinnova le sue collaborazioni con una varietà di enti e istituzioni locali, creando un'importante rete di sostegno e sinergia. Tra i partner più significativi figura la Caritas di Como, che offre un fondamentale apporto nella sensibilizzazione e nel coinvolgimento della comunità. Inoltre, il Festival ha collaborato negli anni con diversi enti che si occupano di cultura sul territorio come: la Pinacoteca Civica, Nodo libri editori, Slow Lake Como e molti altri. A questi si aggiungono gli enti locali (in particolare il Comune e la Provincia di Como) associazioni culturali e cooperative sociali che contribuiscono in vari modi, dal supporto logistico alla promozione di attività artistiche e laboratoriali. Questa collaborazione multifunzionale non solo rafforza il festival, ma favorisce anche la crescita di un dialogo culturale tra le diverse realtà della città, rendendo Bellezze Interiori un evento davvero collettivo e partecipato.

Dal 2022 il Festival ha assunto una dimensione provinciale, iniziando a svolgersi prima a Brunate e nel 2023 ha raddoppiato la sua presenza, con una doppia edizione tra Como e Tremezzina. Nel 2024, l'evento si è ulteriormente espanso: oltre al tradizionale weekend a Como, è stata introdotta la formula del "Festival diffuso", con diversi appuntamenti dislocati in vari luoghi della provincia di Como. Durante il mese di maggio sono stati organizzati numerosi eventi volti a valorizzare le peculiarità culturali e sociali che caratterizzano il territorio. Tra le località che hanno ospitato il festival nel 2024 ci sono Griante e Cernobbio, oltre a zone dell'entroterra, come Figino Serenza, dove si è tenuto l'evento conclusivo della rassegna.

2. Il festival e il turismo sul Lario: luci e ombre di una storia ancora tutta da scrivere

Come evidenziato nel precedente capitolo, il format Bellezze Interiori ambisce a proporsi come modello innovativo di valorizzazione culturale, in grado di trasformare ciò che è quotidiano e dunque ordinario (le case, i giardini e i cortili) in un'occasione eccezionale, e dunque straordinaria. Se ci si pensa bene, il meccanismo non è distante da quello che spinge milioni di turisti ogni giorno a vivere un'esperienza "straordinaria" dentro un contesto che in realtà non ha nulla di eccezionale o quasi per chi lo vive ogni giorno (la comunità locale). Pare dunque inevitabile che questa "*scoperta nella scoperta*" risulti attrattiva per i turisti in viaggio sul Lario tanto quanto lo è per i residenti: da qui nasce la curiosità di quei visitatori stranieri che si mettono in fila per il biglietto, desiderosi di rendere unica, o perlomeno "diversa", la loro gita a Como attraverso la scoperta dei giardini segreti.

In preparazione dell'edizione 2023 del festival, la prima dopo il famoso "*Excuse me, can we have more information?*" e del 5% di biglietti venduti ai turisti, come principale ente organizzatore ci siamo dunque chiesti se, quanto e come investire su questo target completamente nuovo. Da una prima riflessione, sono scaturite alcune coordinate di lavoro, che riassumiamo in tre categorie:

- a) *mercato*: la proposizione di valore del festival è certamente un'esperienza appetibile per i turisti in visita a Como. Banalmente, questa nuova categoria di pubblico potrebbe concorrere alla sostenibilità economica del festival acquistando biglietti d'ingresso (potenzialmente molti, visti i numeri dell'affluenza in città);
- b) *cooperazione*: aprire il festival ai turisti può aumentarne il valore percepito attraverso eterogeneità e contaminazioni, generando scambi e dialoghi con gli altri visitatori, con i giovani coinvolti (che possono esercitare le lingue e le competenze connesse all'accoglienza), con i proprietari dei giardini in una logica win-win che supera i classici schemi estrattivi dell'economia turistica (domanda-offerta);
- c) *sostenibilità*: già dal 2022 si parla di effetti negativi del turismo di massa, esperienza *mordi e fuggi* e *overtourism* a Como. Perché non utilizzare il festival come laboratorio per indagare e costruire una possibile alternativa orientata a una maggiore sostenibilità?

Questi tre assunti sono stati oggetto di un approfondimento teorico che mettesse a sistema la mission della cooperativa Tikvà (creazione di economie locali inclusive che favoriscano il ruolo dei giovani come attori protagonisti) con le sfide specifiche del settore turistico, e in particolare con *Tourism transition pa-*

thway, il documento strategico pubblicato dalla Commissione Europea nel 2022 per favorire un percorso di transizione del turismo in chiave sostenibile in Europa.

Il documento propone infatti 27 temi chiave, ciascuno associato a una serie di attività strategiche, finalizzati ad evolvere l'industria turistica verso una maggiore sostenibilità ambientale e sociale, in particolare attraverso innovazione, digitale, inclusione e partecipazione della comunità.

Per l'evoluzione del format Bellezze Interiori in rapporto allo scenario di *over-tourism*, sono stati individuati due di questi temi prioritari come principali linee guida. Di seguito li citiamo utilizzando come fonte proprio il documento *Tourism transition pathway*.

1) Topic 26: servizi turistici per visitatori e residenti, ovvero *sviluppare proposte in grado di garantire maggiore varietà e diversità dell'offerta turistica locale, favorendo anche i collegamenti tra residenti e visitatori nonché esperienze turistiche autentiche legate alla cultura locale*;

“Il turismo può fornire un importante sostegno economico alle destinazioni urbane e rurali e alle loro PMI. Allo stesso tempo (...) i servizi turistici non dovrebbero essere proposti e forniti ai visitatori in modi che rischiano di danneggiare l'ambiente, la cultura o la popolazione locale. Ciò ridurrebbe l'attrattiva della destinazione nel lungo periodo, riducendone l'autenticità ambientale e culturale. I fattori chiave che possono avere effetti dannosi sulla sostenibilità sociale delle destinazioni locali sono le conseguenze dirette prodotte dai visitatori (affollamento, disturbo, aumento dei rifiuti, danni alla natura o agli edifici) e indirette (prezzi più alti per i servizi, cambiamenti nei mercati immobiliari, gentrificazione e accesso a immobili commerciali nei centri città) percepite negativamente. Le consultazioni dei portatori di interessi hanno evidenziato che il benessere dei residenti è un elemento essenziale per la sostenibilità a lungo termine del turismo. Per questo motivo l'organismo di gestione del turismo a livello di destinazione dovrebbe includere i residenti nella pianificazione e nel monitoraggio delle attività turistiche e del relativo impatto. (...) La relazione sul turismo responsabile prodotta da Booking.com afferma che il 73 % dei viaggiatori vuole vivere esperienze autentiche che siano rappresentative della cultura locale. Sviluppare servizi che siano interessanti per i residenti locali contribuisce a creare luoghi di incontro naturali tra residenti e visitatori nel contesto di attrazioni e pratiche culturali locali autentiche”¹.

2) Topic 5: governance collaborativa delle destinazioni turistiche, ovvero *definizione di modelli di gestione delle destinazioni collaborativi e basati sui dati*.

¹ *Transition pathways for tourism*, Publication Office of the European Union, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/404a8144-8892-11ec-8c40-01aa75ed71a1>.

“Alcune delle migliori pratiche ricavate dai concorsi della Capitale europea del turismo intelligente adottano un approccio di governance collaborativo e inclusivo, dove le organizzazioni di gestione della destinazione si assumono compiti strategici e la comunità e le autorità locali sono coinvolte nel processo decisionale (...) la collaborazione tra loro è importante per garantire un turismo sostenibile che generi effetti netti positivi per le comunità visitate nel circondario della destinazione turistica (...) La collaborazione dovrebbe avvenire ad esempio tra le organizzazioni dei settori pubblico e privato, i produttori e i servizi locali, le industrie e i settori culturali e creativi, le autorità locali, le organizzazioni di gestione del turismo, le associazioni locali e i residenti. Anche i visitatori dovrebbero essere in grado di dare il loro contributo, che potrebbe aiutare a migliorare l’esperienza della visita, sempre tenendo conto dei bisogni e degli interessi della comunità visitata. Questo lavoro collaborativo dovrebbe sostenere gli spazi e i servizi pubblici locali, il marketing turistico e la progettazione dei servizi, nonché i meccanismi di monitoraggio dell’impatto del turismo a livello locale²”.

Da queste premesse teoriche, è scaturito un piano di lavoro a medio termine che potesse insistere per 4 edizioni del festival (2024-2028) sulla sperimentazione di Bellezze Interiori come modello di offering turistico culturale in grado di lavorare su due obiettivi principali, definiti come di seguito:

1. Sperimentare la creazione di alcuni *natural meeting places*, ovvero luoghi/occasioni di incontro naturali tra comunità locale e visitatori, spazi fisici e temporali in cui le due categorie vivono la medesima esperienza (culturalmente autentica) in un contesto unico e in chiave paritaria, superando le dicotomie tipiche del mercato (cliente/fornitore; turista/residente) e aprendo la possibilità (non l’obbligo) di entrare in relazione.
2. Promuovere il coinvolgimento della comunità locale, e in modo particolare dei giovani, nella pianificazione di un modello turistico sostenibile per il futuro del territorio. In sostanza, mettere l’esperienza del festival a disposizione di una più ampia rete di stakeholder sul territorio del Lario che voglia fare squadra per proporre modelli alternativi al tanto vituperato “*mordi e fuggi*” e alle sue esternalità negative.

Non volendo annoiare il lettore con un’esposizione eccessivamente tecnica sulla progettualità a lungo termine costruita su questi obiettivi, fatta di ricerca, pianificazione, budgeting e test, proviamo a utilizzare ancora una volta la forma del racconto per approfondire questi aspetti.

Partiamo dunque dall’edizione 2024 del festival, la prima ad aver abbracciato questo ambizioso piano di lavoro, e proponiamo due episodi che riteniamo in

² *Ibidem*.

grado di restituire luci e ombre, successi e dubbi finora raccolti da Bellezze Interiori nel tentativo di rapportarsi al fenomeno del boom turistico.

2.1. Uno svedese con la chitarra sulla terrazza del Novocomum

“We had a wonderful time on the terrace. We enjoyed the place, the music, and especially the chat with the local people”.

È il pomeriggio di domenica 17 maggio, e la seconda giornata del festival si avvia verso la conclusione. Siamo su una terrazza del Novocomum, un edificio multipiano ad appartamenti costruito nel 1929 su progetto di Giuseppe Terragni, considerato uno dei primi esempi di architettura moderna in Italia. La splendida terrazza vista lago è parte di un'abitazione privata, messa gentilmente a disposizione dalla famiglia Roda per l'evento finale della due giorni comasca: il concerto del cantautore svedese Jesper Lindell, nuova stella del rock svedese.

L'evento, aperto ai visitatori paganti del festival ma a numero chiuso, registra il tutto esaurito e porta sulla terrazza circa 60 persone. Giusto il tempo di chiudere gli ingressi e Lindell attacca: un'ora di esibizione chitarra e voce alternando inglese e svedese, brani inediti e pezzi dal più classico canzoniere folk americano. Il pubblico ascolta, applaude, canta e man mano che lo spettacolo avanza, le persone si stringono a cerchio attorno al cantante. Il concerto termina, il cerchio si scioglie, ma il pubblico piuttosto che scemare inizia ad interagire. Un gruppo di turisti stranieri si rivolge a Jesper per fargli i complimenti e approfondire la sua storia di cantautore: alcuni di loro sono inglesi e americani, altri svedesi come lui. Tra gli italiani presenti ci sono comaschi *aficionados* del festival al decimo concerto in due giorni, gitanti milanesi giunti a Como per caso o per il festival: senza distinzioni, si uniscono al capannello creando conversazioni informali tra loro, con i condomini e con gli accoglienti proprietari, che non sembrano affatto impazienti di accompagnare all'uscita i presenti. In pochi minuti la terrazza assume i contorni di una piazza in un giorno di festa, con attorno un panorama che propone un tramonto sul lago, lo stadio Sinigaglia, la cupola del duomo e il profilo dei monti attorno a Como.

Le parole che abbiamo riportato in cima al paragrafo sono di Margaret, una turista americana che ha partecipato all'evento e ha voluto lasciare questo messaggio come riscontro positivo, in risposta al questionario di gradimento che ogni anno viene inviato a tutti i partecipanti al festival. Insieme all'immagine della piazza in festa, sono il primo, piccolo riconoscimento del lavoro fatto per rendere il festival un *natural meeting place* fra turisti e residenti a Como.

Com'è stato possibile ottenere questo primo, importante risultato? Ci viene da dire che le strategie messe in campo sono state le seguenti:

- a) la raccolta di dati e riscontri da parte dei partecipanti al festival tramite sondaggi e interviste. Questa ricerca di mercato ci ha permesso di individuare le formule di evento più congeniali allo zoccolo di partecipanti più motivati (turisti compresi). Da qui la scelta di proporre per il 2024 alcuni micro-eventi a numero chiuso e su prenotazione (60 persone su 1000/1500 partecipanti sono effettivamente poche), in ambienti raccolti e in grado di valorizzare al massimo il rapporto tra pubblico, performer e contesto architettonico;
- b) la sinergia con alcuni tour operator locali con vocazione *slow*, che hanno consentito in parte di arricchire la proposta del festival con visite e tour guidati e insieme di allargare lo spettro promozionale, cercando di intercettare visitatori e turisti stranieri in città nel periodo festivaliero. Impresa non facile, considerando l'attitudine "*hit and run*" del turismo di massa a Como che consente poca programmazione e poca presa su un target che tra un selfie e l'altro rimbalza con grande fretta tra Como, Bellagio, Tremezzina e Varenna;
- c) il collegamento delle proposte artistiche già presenti sul territorio in chiave di reciproca contaminazione. Il dialogo serrato con gli assessorati alla Cultura dei Comuni coinvolti (Como ma anche Cernobbio e Griante) ci hanno consentito di collegare le proposte del festival ad altre rassegne, musicali o artistiche, presenti sul territorio in quel periodo. Ciò ha contribuito a far convergere gli sforzi promozionali, lavorando sia in direzione del pubblico locale che dei turisti in visita nel periodo interessato. Per il 2024, citiamo come esempio di concretizzazione di questa strategia il collegamento con la mostra sul Paesaggio Nordico presso la Pinacoteca Civica di Como, che è stata inserita tra gli spazi aperti per Bellezze interiori e arricchita attraverso i concerti di alcuni artisti scandinavi (tra cui Lindell), sfruttando le convergenze promozionali sul tema;
- d) la proposta musicale che unisce artisti italiani e stranieri, in particolare americani. Se la musica è da sempre un linguaggio capace di andare oltre i confini, questa scelta si è rivelata vincente come elemento di attrattività per i turisti stranieri, in particolare per una connotazione locale e insieme globale di quei *natural meeting places* che il festival punta a costruire. Su questo punto citiamo la collaborazione avvenuta con il Festival Arte Solidale, realtà consolidata sul territorio del Centro Lago nella proposta di concerti di giovani talenti emergenti della musica classica provenienti da tutto il mondo. Con questa realtà associativa è stato organizzato un concerto sperimentale presso l'ex asilo Maria di Griante, cercando di puntare sulla dimensione internazionale dei giovani artisti. Per tutta risposta, gli eventi in questione hanno registrato il sold out, coinvolgendo per la maggior parte (circa il 70%) stranieri in vacanza o residenti nel Centro Lago di Como.

2.2. Una comitiva di 40 francesi in visita ai giardini segreti

Siamo a settembre 2024, il periodo di maggiore latenza del festival Bellezze Interiori: mancano nove mesi all'edizione successiva e le collaborazioni con gli istituti scolastici non partiranno che ad ottobre inoltrato. Tuttavia, qualcuno che non siamo noi sta già pensando al festival, o meglio al *format*: “Buongiorno, sono un'operatrice turistica e ho un gruppo di quaranta turisti francesi per i quali sto programmando un soggiorno sul lago di Como per il 2025. Fanno parte di un'associazione molto prestigiosa per la salvaguardia dei giardini antichi e mi è stata consigliata la vostra realtà per la scoperta e la visita di giardini privati su tutto il lago di Como. Potreste farmi una proposta su alcuni giardini privati da aggiungere al tour per una visita guidata?”.

Leggendo questa email, arrivata alla generica casella di posta del festival, siamo rimasti certamente stupiti ... ma solo fino ad un certo punto.

Ovviamente, ci è parso sorprendente e alquanto lusinghiero che una operatrice del settore abbia espresso interesse per il nostro *format*, addirittura “declinandolo” come un possibile prodotto turistico *tout-court*, già pronto per essere venduto e somministrato a un target per altro piuttosto esigente. Dall'altro lato, nel solco del piano di sviluppo di Bellezze Interiori proprio questo genere di allargamento del *format* al di fuori dei confini del festival era uno degli esiti auspicati e dunque prevedibili. Assorbito l'impatto iniziale, la domanda da farsi era piuttosto semplice: siamo pronti a rispondere “presente” a questa sollecitazione, senza dover improvvisare eccessivamente e, soprattutto, rimanendo comunque coerenti con la mission del modello Bellezze Interiori?

La risposta è stata: *si può fare* (seppure con i dovuti aggiustamenti).

Occorre a questo punto fare un passo indietro, in particolare ai mesi precedenti l'edizione 2024 l'organizzazione del festival, mentre l'evoluzione di Bellezze interiori in un *format* turistico-culturale innovativo era in fase di progettazione.

Grazie alla facilitazione da parte di Confcooperative-Federcultura lombardia, è stato infatti possibile avviare un confronto con altre realtà cooperative del Lario sul tema del turismo culturale e della sostenibilità. Ne è scaturito un progetto di ricerca che, partendo dalle problematiche connesse all'*overtourism* e a un'industria turistica sempre più estrattiva nei confronti del territorio, possa indagare la costruzione di un modello alternativo e votato a includere la comunità nella programmazione dell'offerta turistica. *Tourism OPen UP: l'impulso della generazione Z per realizzare scenari di turismo sul lago di Como*, è il titolo del progetto di ricerca presentato al bando Spoke9 CREST Changes dell'Università Ca' Foscari di Venezia, con l'obiettivo specifico di sviluppare un offering turistico-culturale sul territorio del Lago di Como, ispirato ai principi del *tourism for all* e della partecipazione comunitaria, con particolare riferimento ai giovani

tra i 16 e i 30 anni. Gli enti promotori sono la cooperativa Tikvà e le cooperative della rete Lariomania per il territorio di Como, il Consorzio Consolida per quello di Lecco e la cooperativa Betania onlus per quello di Monza e Milano, affiancati dall'istituto di ricerca Euricse – Istituto europeo di ricerca sull'impresa cooperativa e sociale, mentre principale stakeholder istituzionale è appunto Confcooperative – Federcultura Lombardia. Il progetto punta a creare e amplificare esperienze e realtà turistiche, culturali e animative che, come Bellezze Interiori, vogliono aprirsi al target dei visitatori offrendo esperienze autentiche e reali del territorio, e insieme restituendo valore alla comunità. La sfida in questo senso è duplice e ambiziosa:

- da un lato, disegnare la fattibilità delle infrastrutture necessarie alla promozione e all'erogazione di questi servizi da parte di realtà che, esattamente come la cooperativa Tikvà, non si occupano di turismo come core business (anzi, spesso sono realtà non profit che si occupano di tutt'altro, nel migliore dei casi di cultura o di ambiente). Nel concreto, si tratta di esplorare la possibilità di mettere in comune competenze, risorse tecniche e strategiche per promuovere una diversa narrazione turistico-culturale del territorio del Lario, cui corrisponda poi un offering (principalmente esperienziale e *slow*) immediatamente accessibile al mercato. Pensiamo in questo senso a quanto possa essere decisivo per una realtà come Bellezze Interiori poter contare su un tour operator in grado di supportare la gestione dell'incoming di decine di turisti in occasione dell'evento;
- in secondo luogo, si tratta di coinvolgere (o meglio, *includere*) una parte considerevole delle comunità locali, in particolare i giovani, nel disegno di un modello di turismo per loro auspicabile, passando per temi quali lo spazio pubblico, i servizi di prossimità, il lavoro e l'imprenditoria, ma anche la valorizzazione di luoghi, risorse e patrimoni sotto utilizzati. Emblematici da questo punto di vista le discrepanze tra la domanda di lavoro generata dal boom turistico e la riluttanza dei giovani ad accostarsi a causa di retribuzioni e condizioni spesso speculative.

Fatta questa premessa, risulta più chiaro come, a meno di sei mesi di distanza dall'avvio di questo percorso partecipato, Bellezze Interiori fosse in grado (fatti i dovuti aggiustamenti) di rispondere presente alle sollecitazioni provenienti dal mercato. Nel concreto, dal punto di vista tecnico ciò è stato possibile grazie al supporto di un tour operator locale (la cooperativa sociale Betania), che ha garantito la fornitura dei servizi accessori (gestione del cliente, assicurazioni, transfer e guida abilitata), colmando il gap evidenziato al primo punto del progetto di ricerca.

Per quanto riguarda l'aspetto della sostenibilità sociale del servizio turistico, come anticipato si poneva un tema di declinazione, o meglio di evoluzione del

format. Bellezze Interiori nasce infatti per favorire il *protagonismo giovanile* nella realizzazione di un evento di valorizzazione del territorio, attivando al contempo la *partecipazione e cooperazione* da parte di diverse anime della comunità. Nel concreto, la declinazione del format festival in un prodotto turistico “a consumo” impone di affrontare e sciogliere due nodi:

- i) lato *partecipazione e cooperazione*: principali destinatari e attori di questa partecipazione sono i soggetti pubblici e privati che annualmente aprono le porte di giardini e location solitamente interdette. Parliamo di privati proprietari, ma anche di corpi intermedi (Diocesi, associazioni di categoria), imprese e enti pubblici (Comune, Provincia). La loro attivazione è da sempre strettamente connessa alle giornate di festival, quindi a un'occasione eccezionale che si verifica una volta all'anno per motivi precisi. Come coinvolgerli e convincerli ad aprire la propria per quella che è di fatto un'esperienza turistica di natura commerciale?
- ii) lato protagonismo giovanile: 150 giovani comaschi under 18 sono per la cooperativa il vero target del format Bellezze Interiori. Il loro coinvolgimento attivo è la *conditio sine qua non* per l'organizzazione del festival, per tutti i motivi già esposti in precedenza. Ancora, come coniugare questa priorità con l'erogazione di un servizio turistico?

Può sembrare banale, ma per affrontare i due nodi problematici si è fatto appello a due aspetti tipici del metodo della cooperativa: la coerenza rispetto alla mission e una buona dose di sperimentazione. Per sintetizzare le riflessioni, utilizziamo una tabella riassuntiva:

Nodo problematico	Coerenza con la mission	Ipotesi di sperimentazione
1. Protagonismo dei giovani	Il servizio turistico, come il festival, è una possibile modalità per favorire la partecipazione, lo sviluppo di soft skills, l'avvicinamento al mondo del lavoro.	Giovani studenti di indirizzi turistici (licei e CFP) fungono da accompagnatori e supporto alla guida turistica. Inserimento nel pacchetto turistico di un concerto finale tenuto da giovani musicisti emergenti.
2. Adesione dei proprietari delle location	L'offering turistico-culturale, se proposto in chiave sostenibile, è una modalità per valorizzare aspetti autentici del patrimonio di Como e promuovere la partecipazione dei giovani.	Soggetti maggiormente fidelizzati (es. Diocesi, ass categoria) vengono coinvolti nell'apertura straordinaria con un accordo strettamente connesso agli aspetti di impatto sociale dell'esperienza turistica.

Grazie a questo paradigma, è stato possibile costruire un'offerta per la comitiva di 40 turisti garantendo la visita a tre giardini privati del centro storico, garantendo l'accompagnamento di una guida locale supportata da alcuni studenti per l'esposizione degli aspetti storico-architettonici e concluso da un aperitivo in musica all'interno di uno dei giardini, a cura di un'associazione musicale locale. Il tutto, correttamente erogato attraverso un pacchetto turistico da parte di un soggetto autorizzato.

2.3. Uno sguardo al futuro, oltre le ombre

Tutto risolto dunque? Ma nemmeno per idea. Gli sviluppi di cui sopra rappresenta certamente un ottimo riscontro rispetto al percorso intrapreso: tuttavia, la strada per evolvere il format Bellezze Interiori e posizionarlo anche in chiave turistico-culturale è ancora molto lunga. Non solo: le difficoltà che si stagliano su questa prospettiva non sono poche. Per meglio inquadrare queste sfide con cui il progetto dovrà misurarsi nei prossimi tre-quattro anni, riprendiamo le tre coordinate di lavoro espresse all'inizio del capitolo: *il mercato, la cooperazione, la sostenibilità*, collegando a ciascuna alcune delle domande che sintetizzano l'oggetto dei lavori in corso.

- 1) *Mercato*: nonostante i dati Istat suggeriscono un tendenziale aumento di interesse del turista medio per il patrimonio culturale³, l'attitudine del lago di Como sembra ancora rivolta ad un target di massa, più interessato a muoversi di gran furia tra quelle che sono ormai riconosciute come "tappe obbligate" (Bellagio, Varenna, Como, Tremezzo) e legato a modalità di fruizione "mordi e fuggi". Ad oggi, sul territorio gli interessi di domanda e offerta turistica non sembrano quindi voler evolvere verso modelli diversi da quelli "massificati" ormai in voga dal post covid. Emblematico in questo senso un altro episodio avvenuto durante l'edizione 2024 del festival, per la precisione in piazza Duomo a Como. In occasione della visita guidata con alla Porta della Rana, alle statue dei Plinii e alla Sagrestia alta, i giovani volontari e gli operatori avevano allestito uno stand promozionale per il festival (niente più che un totem di cartone fuori dall'infopoint del Broletto), con l'obiettivo di attirare l'attenzione dei molti turisti che invadono la piazza il sabato pomeriggio e proporre loro l'acquisto del biglietto d'ingresso ai giardini segreti. Ebbene, tra le centinaia di persone impegnate a scattarsi selfie e a scegliere a

³ Cfr. Istat, Rispetto al 2022, nel 2023 aumentano le vacanze dedicate a visite al patrimonio culturale, alla partecipazione a eventi e spettacoli e al turismo enogastronomico, grazie agli incrementi osservati nei primi nove mesi dell'anno (+ 55%).

quale dehor prendere posto, praticamente nessuno si è fermato a chiedere informazioni ai volontari che promuovevano l'esperienza di Bellezze Interiori. Unica eccezione una coppia di anziani turisti svizzeri, che dopo aver inteso come l'evento prevedesse il pagamento di un biglietto d'ingresso (12 € a testa per due giorni di accesso libero a tutte le location e gli eventi), ha liquidato senza indugio i giovani promoter con la frase: “*qui da voi in Italia è sempre tutto complicato*”.

La sfida è presto chiara: come si può allargare il bacino di interesse del festival, e in generale delle proposte culturali, ai turisti in visita sul Lario, superando modelli incancreniti e diffidenze sistemiche? Se un'esperienza di due giorni alla scoperta di venti location storiche animate da più di trenta eventi non vale uno spritz in piazza, qual è il lavoro da fare per ribaltare il paradigma? Certamente le tendenze sopra citate, rinforzate dai dati di booking (il 73 % dei viaggiatori vuole vivere esperienze autentiche che siano rappresentative della cultura locale) offrono più di un semplice spunto: scoprire chi sono questi viaggiatori, come possono essere intercettati e raccolti attorno a un'offerta alternativa, quale tipo di esperienza autentica cercano è certamente un punto di partenza per superare questo *impasse*.

- 2) *Cooperazione*: rispetto all'ipotesi di costruire un modello turistico inclusivo, sostenibile e in grado di restituire alla comunità come auspicato dal Topic 26, il territorio sembra non avere ancora una direzione e una regia. Prendiamo come spunto il report di mandato della Camera di commercio di Como-Lecco pubblicato nel 2024, che offre un'interessante conferma di questo scenario dichiarando in maniera esplicita la mancanza di una direzione politica a livello locale:

“L'agenda delle priorità sottolinea alcune questioni di fondo (tra cui, ndr): (...) scegliere il modello turistico a cui puntare e su questo le posizioni sono diversificate: puntare al lusso, sostenere un sistema turistico diversificato, come equilibrare la crescita evitando la monocultura turistica che trasformerebbe il Lario in un parco a tema del leisure rischiando però di svuotarlo delle popolazioni residenti”⁴.

E ancora, in merito alle esternalità negative generate dall'*over-tourism* rispetto a temi specifici quali lavoro, servizi, coesione sociale le interviste effettuate nello stesso report a vari player locali (imprenditori, associazioni di categoria del settore turistico, alberghiero, fieristico, etc.) restituiscono un quadro ancora molto legato ai problemi e poco alle possibili soluzioni:

⁴Cfr. *Ritratto di famiglia: la Camera di Commercio nell'area vasta lariana*, Consorzio AAster, marzo 2024.

“A Como continuano ad aprire solo alberghi cinque stelle lusso. (...) il territorio si è snaturato e la gente è troppo ingolosita dai turisti, gli appartamenti che svuotano le città, i paesi, i centri storici, e che vengono destinati invece ad affitti turistici, la gente che non riesce più a abitarci. Leggevo un’intervista al direttore generale di Apple Europa, il quale diceva ‘il lago di Como ne fa un grande albergo... il lago di Como può avere una crescita infinita’, esattamente il contrario di quello che penso io. Il lago di Como si deve fermare e deve andare a qualificare, migliorare i servizi di base. (...) Abbiamo un problema di over-tourism, abbiamo un problema della relazione con i residenti”⁵.

“Quando parlo di mancanza di regia, parlo dell’ospitalità alberghiera (...) perché oramai ci siamo posizionati talmente in alto con il prezzo degli alberghi che diventa facile magari organizzare un convegno, ma diventa poi difficilissimo sostenerlo per quello che riguarda le spese di ospitalità e di ristorazione che diventano enormi (...). Attenzione che il mercato dei momenti magici è destinato a cadere (...). La politica può coordinare concedendo le licenze, i permessi e indirizzando anche gli investimenti di tutto questo (...) mentre invece lo si lascia al singolo imprenditore vedendo il momento d’oro, il momento magico”⁶.

Se da un lato la strada da percorrere sembra molta e non ancora tracciata, dall’altro la storia insegna come siano proprio queste le fasi dove l’innovazione può nascere con maggiore facilità, spesso partendo dal rovesciamento di paradigmi che sembrano immutabili. Per farlo, ci sembra ovvio sposare un approccio bottom-up, che privilegi il ruolo della comunità come interlocutore diretto della politica. La domanda dunque riguarda *come* si può attivare le varie anime della comunità attorno a una migliore definizione delle problematiche interessate (giovani-lavoro, aree interne-servizi di prossimità, enti locali-governo del territorio, imprese-sostenibilità), per poi ipotizzare soluzioni innovative basate su maggiore integrazione di bisogni e aspirazioni? Su questo fronte, ci sentiamo di affermare che la cooperazione (intesa come modello economico e movimento) ha sufficienti mezzi, storicità, idee e legami sul territorio per giocare il proprio ruolo da protagonista.

- 3) *I giovani*: da sei edizioni, il format Bellezze Interiori coinvolge 150 under-18 comaschi come protagonisti dell’organizzazione del festival. Tuttavia, ciò non basta a costruire un modello davvero innovativo, progettato e costruito sulle istanze di chi rappresenta il futuro del territorio. Un primo passo è quello di superare la narrazione, purtroppo sempre più diffusa, dei giovani visti solo come quelli che “non vogliono lavorare il sabato e la domenica”, o nel migliore dei casi come quelli a cui “bisogna far scattare la scintilla”.

⁵ *Ibidem*.

⁶ *Ibidem*.

“Bisogna ammettere che gli stipendi del settore turistico sono bassi e quindi c'è una offerta economica meno interessante rispetto ad altri settori e invece impegni più gravosi visto che si lavora nei weekend e nelle feste ⁷”.

Il primo passo riguarda dunque una riconciliazione nel rapporto tra i giovani e il lavoro, in particolare con un settore, quello turistico, universalmente riconosciuto come “a basso valore aggiunto” per quel che riguarda le condizioni occupazionali ⁸. Certamente è interessante valutare se e come il turismo-culturale possa rappresentare una possibile nicchia in controtendenza rispetto a questo trend. Diversamente dal turismo di massa infatti, il modello turistico culturale (in particolare se cooperativo) può contare sui vantaggi competitivi frutto delle attitudini slow e non profit, contrapposti a quell'economia di scala che trasforma l'esperienza di visita in una catena di montaggio. La domanda è dunque presto detta: è possibile rendere il turismo un settore occupazionale ambito da giovani lavoratori a Como? E in chiaroscuro, è possibile connotare il turismo-culturale come un contesto più “paziente”, votato alla costruzione di competenze nelle persone più che all'estrazione di ore-uomo da quello che viene chiamato “capitale umano”?

La seconda sfida riguarda invece la partecipazione, una sorta di zoom rispetto al target giovani su quanto riportato al punto 2. In particolare: come è possibile rendere i giovani protagonisti della relazione fra turismo e territorio? Quali sono gli spazi, oltre a quello del lavoro, in cui i giovani possono e devono giocare un ruolo chiave nel disegno del lago di Como che verrà (e che dovrà essere diverso da *un grande albergo*)?

Su queste ultime domande, la cooperativa Tikvà gioca in casa e vuole sperimentare possibili risposte: progressivamente, Bellezze Interiori sta diventando una delle modalità con cui farlo. Ciò in particolare attraverso il processo di coinvolgimento eterogeneo dei giovani del territorio, che sempre più punta a favorire scambio e cooperazione sul territorio tra giovani già attivi e motivati in ambito sociale, ambientale e imprenditoriale (turistico e culturale in particolare) con i molti giovani invece ancora disorientati, sotto valorizzati e in balia di un

⁷ Cfr. *Ritratto di famiglia: la Camera di Commercio nell'area vasta lariana*, cit.

⁸ “Il report di Jobpricing realizzato per Il Sole 24 ore individua il turismo e l'ospitalità organizzata (hotel e strutture extra-alberghiere) tra i cinque settori in cui i lavoratori sono peggio retribuiti, rispettivamente il 10 e il 20 per cento in meno rispetto al salario medio. Di nuovo a fondo classifica si trova il settore turistico per quanto riguarda gli investimenti: poco più di 2mila euro all'anno per addetto, meno della metà della media dei servizi e ancora una volta distantissimo dagli investimenti del settore manifatturiero (8mila euro all'anno per addetto)” cfr. <https://www.ilmaglio.it/sound-check/2019/07/29/news/bene-il-turismo-ma-non-e-il-nostro-petrolio-267414/>.

mercato e di una società sempre più “furiosa”⁹. Per dare spazio a loro, i giovani, nel 2019 si è scelto di puntare sul Festival Bellezze Interiori. Per scommettere su un futuro più equo e desiderabile per il territorio e le comunità del lago di Como, siamo ancora più convinti serva partire da loro.

⁹Cfr. P. Manfredi (2023). *L'eccellenza non basta. L'economia paziente che serve all'Italia*, Milano: Egea.

Brunate non esiste(va). L'importanza della narrazione dei luoghi per renderli mete turistiche: il caso della Riviera di Como

Pietro Berra

C'è stato un tempo, molto lungo, in cui si sarebbe potuto dire “Brunate non esiste”. Non esiste, per esempio, nella mappa del lago di Como redatta da Paolo Giovio nel 1537, come allegato della prima guida turistico-culturale del territorio, la *Descrizione del Lario*, e non esiste nella rielaborazione della stessa inserita dal cartografo fiammingo Abramo Ortelio nel primo atlante della storia, il *Theatrum Orbis Terrarum* (1570).

Per il mondo, Brunate ha cominciato a esistere nel 1821, quando per la prima volta apparve in una guida internazionale al Bel Paese, peraltro scritta da una importante autrice irlandese: *Italy* di Lady Morgan. Nel suo libro si legge: «Su un'altura meno accessibile stanno la grotta e il santuario di San Donato e ad incoronare il tutto le rovine del monastero e il villaggio di Brunate. Questo convento fu una volta il rifugio di una principessa inglese, fuggita ad alcuni pericoli che non si sono tramandati, la quale, col nome di Santa Guglielmina ha ottenuto la canonizzazione e opera miracoli che gliela fanno meritare». Ma Lady Morgan a Brunate quasi certamente non vi ha mai messo piede: lo si deduce dal fatto che la sua descrizione sia un “copiaincolla” di quella scritta dal brillante divulgatore lombardo d'adozione Carlo Amoretti nel suo *Viaggio da Milano ai tre laghi: Maggiore, di Lugano e di Como e ne' monti che li circondano*, pubblicato in plurime edizioni dal 1794 fino alla morte dell'autore avvenuta nel 1816.

Questo esempio ci aiuta a capire quanto sia importante la narrazione di un luogo per renderlo interessante per il mondo. E che una narrazione consapevole e approfondita solitamente comincia con una presa di coscienza a livello locale e con qualcuno che se ne sappia fare interprete autorevole. Brunate esiste, indubitabilmente, per il mondo dalla costruzione della funicolare inaugurata nel 1894, e oggi la stessa funicolare non è nemmeno più in grado di accontentare le

masse di turisti che la prendono d'assalto, come dimostrano le code finite da tempo anche sulla stampa nazionale. Una narrazione forte, oggi, sembra invece più che mai necessaria per la fascia boschiva tra Como e Brunate, splendidamente panoramica e soleggiata, nonché attraversata da una rete di mulattiere e sentieri secolari, eppure abbandonata dalle istituzioni e poco considerata da residenti e turisti, sebbene i camminatori che la esplorano negli ultimi anni siano aumentati grazie alle iniziative dell'associazione Sentiero dei Sogni, in rete con diversi altri soggetti del Terzo settore, tra i quali l'impresa sociale Miledù. È stato creato un itinerario pedonal-letterario – la Lake Como poetry Way, di cui la salita San Donato-Sentiero Alda Merini tra Como e Brunate costituisce la parte più attrattiva, essendo accompagnato da cassette per lo scambio di libri e da una sessantina di cartelli poetici bilingui – molto apprezzato dalla stampa d'oltremontana e oltreoceano (sulla guida al lago di Como di *The Telegraph* è indicato come una delle esperienze da fare assolutamente), eppure la parte più consistente della popolazione e, soprattutto, gli enti locali, che non effettuano interventi di manutenzione da decenni, sembrano ancora non cogliere il potenziale di questa cerniera verde tra il sistema del lago di Como e quello del Triangolo Lariano, ovvero tra lago e monte.

1. Un passo indietro

«Par neanche città lassù. Comunque lo spirito della città è mutato. Dall'umidiccio, dalla nebbietta, dall'odor di lago d'un tratto si esce all'asciuttore luminoso della montagna. Vegetazione e clima da riviera». Così lo scrittore comasco, e traduttore prediletto di James Joyce, Carlo Linati, descrive la parte di Como che si estende da via Crispi e via Prudenzianna in su, verso le pendici di Brunate, nel suo libro del 1939 *Passeggiate lariane*. Ben tre percorsi li dedica a scoprire – lui stesso ammette che non si era mai avventurato fuori dall'area urbana – la salita Peltrera, il dedalo di sentieri del Carescione e il nucleo rurale di Garzola, abbarbicato attorno alla mulattiera che conduce all'eremo di San Donato. Linati parrebbe utilizzare il termine “riviera”, per descrivere “la città sul pendio”, in modo intuitivo, probabilmente per una semplice associazione di idee con quella Ligure, panoramica e terrazzata come un tempo lo era anche la nostra (basti pensare che il “cannone del mezzogiorno” che spara a salve a metà del percorso della funicolare fu comprato alla fine del XIX secolo per spaccare le nuvole e proteggere le viti dalla grandine). Sarebbe inconsapevole del fatto che quell'area sia stata effettivamente chiamata “riviera” per secoli, al punto che nel Seicento qualcuno propose di intitolarla al patrono d'Italia. Ce lo dice lo storico Antonio Monti in un saggio contenuto nel *Periodico storico comense* del 1880:

«Quella spiaggia aprica, che da Brunate si distende a Tavernerio, abbraccia bellissime terricciuole, e collettivamente appelliamo la “Riviera”, si sforzarono, ma invano, nel 1638, i frati di S. Francesco d’imporle il nome di “Riviera di S. Francesco”». La proposta di intitolazione al “poverello di Assisi” prendeva spunto dalla presenza di diverse chiese e conventi francescani in quell’area: in primis San Donato a Garzola Superiore, che dal 1453 fino al 1654 fu sede della chiesa parrocchiale (ancora consacrata) da cui dipendevano Brunate, Camnago e Lora e nel 1772 fu trasformato in civili abitazioni, poi la chiesetta di San Francesco in Ravanera a Camnago Volta e un monastero non più esistente a Solzago di Tavernerio. Nel *Vocabolario dei dialetti della città e diocesi di Como* scritto dal parroco di Brunate Pietro Monti nel 1845 riviera, anzi “Rivera”, appare come «nome proprio della declive spiaggia popolata di case, colta e avvignata, che per quattro miglia si stende da Tavernerio a Brunate – all’oriente di Como». E riporta una citazione dagli annali del 1355: «Comunia ... rivere de Tabernerio, excepto loco de Camenago, debent aptare viam a capite loci de Brunate versus castrum de Tabernario. It. Riviera, campagna; ma credo si dica propriamente quella lungo fiumi, o laghi, ovvero che è in sito declive».

2. Cambi di mentalità

Tornando a Linati, leggendo certe sue annotazioni si capisce come la corsa all’urbanizzazione e al cemento esplosa nei primi decenni del secolo scorso, già avesse segnato un cambio di mentalità che preludeva all’abbandono della “Riviera”. «Penso però a quelli che abitano sulla Peltrera – scrive –. Certo questo bel sole ch’essi godono da quassù e questa bellezza di viste e il poco prezzo che pagano dell’affitto lo debbono scontar in tante scomodità. Poveretti, farsi su tutti i giorni a piedi, questa litania di scale e questi selciati!». E poi ancora: «Intanto ch’io scendevo l’altro giorno dalla Peltrera dietro di me scendevano due donne. Udivo che ragionavano tra loro di un appartamento che una di esse voleva affittare all’altra, la quale pareva appunto impensierita di tutte quelle scomodità. “L’è question de abituass” incalzava la affittante: “del rest el pan gh’el porten su in cà. E ven su el macelar tutti i matin a toeu i ordin”. L’altra ch’era una magrizza in ghingheri, con scarpette scamosciate: “Ma minga vessich nanca on strasc de cinema!” sospirava».

Ora che di cinema aperti in città ne resta uno solo – comunque quelli che c’erano allora in un quarto d’ora a piedi dalla salita Peltrera li si raggiungeva – l’interesse per la “Riviera” sta faticosamente rifiorendo dal basso, come si è accennato poc’anzi. Nel 2014 alcuni giovani fondarono l’azienda agricola Agape sui terrazzamenti di Garzola Superiore (poi trasferitasi per carenza di approvvigi-

gionamento d'acqua). Nel 2016 con la prima passeggiata creativa "Sulle orme di Alda Merini", cui parteciparono ben 500 persone, è iniziata la valorizzazione della Salita San Donato, ora inserita nella Lake Como Poetry Way, con mappa interattiva caricata su Wikivoyage, e arredata con cartelli poetici dall'associazione Sentiero dei Sogni, nonché per metà intitolata alla poetessa dei Navigli legata a queste zone. Nel 2018, per iniziativa de La Città Possibile e altri sodalizi, è stato riaperto il sentiero tra Garzola e Camnago Volta. Nel 2019 è nata l'impresa sociale Miledù, con l'obiettivo di integrare i migranti coinvolgendoli in opere di rigenerazione del territorio, che hanno già prodotto il recupero e la coltivazione di vari terrazzamenti a Garzola Superiore. Infine, ogni anno Sentiero dei Sogni e Miledù con Legambiente promuovono delle giornate di pulizia dei sentieri.

3. La riviera delle api

Nel 2020 chi scrive propone di rispolverare il "marchio" storico aggiornandolo in "Riviera delle api", denominazione che aggiunge un altro elemento narrativo del luogo tanto storico quanto attuale. Le apicoltura, infatti, caratterizzano quest'area dalla fine del Settecento, quando l'abate Luigi Fontana impiantò la prima (su google books trovate il suo trattato *Del governo delle api*), e negli ultimi anni si sono moltiplicate raggiungendo il numero di sette. Le api, inoltre, solo il simbolo della lotta al surriscaldamento globale nonché della stessa Alda Merini "piccola ape furibonda", nipote di un conte di Como e di una contadina di Brunate, che si conobbero proprio grazie alla mulattiera che dal 2019, sempre per iniziativa di Sentiero dei Sogni, porta il suo nome. Da segnalare, poi, anche un lento ma importante recupero edilizio da parte di privati cittadini. Lungo i quattro percorsi pedonali che salgono da Como a Brunate, si trovano infatti alcune case storiche: la salita San Donato, costruita nel 1817 su un sentiero preesistente, è oggi quasi totalmente abitata, così come la via Val Gioera che da essa si dirama; di recente è stata completamente ristrutturata dopo anni di abbandono la villa che appartenne all'ex sindaco Sergio Simone in via Bertacchi; e pure in salita Peltrera/via Carescione, nonché sul Sentiero Padre Pigato che conduce al ristorante Falchetto, si registrano timidi segni di vita. Perché la "Riviera di Como" torni a essere percepita come tale, bisogna però individuare un modello di gestione che ne favorisca la tutela e la fruibilità. Tra gli enti del Terzo settore che se ne interessano sono intercorso confronti per valutare formule come l'associazione di associazione o la fondazione di comunità e sono stati chiamati attorno a un tavolo gli enti locali (Comune di Como, Comune di Brunate, Comune di Tavernerio, Comune di Albese e Parco Spina Verde) per studiare la possibilità

di allargare il Plis (Parco locale di interesse sovracomunale) della Valle del Cosia, che include una parte della Riviera, anche alla valle del Valduce, quella tra Como e Brunate, siglando poi un accordo con il più importante Parco Regionale riconosciuto che ha potenzialmente competenza su tutto il territorio – la Spina Verde, appunto – in modo che possano essere messi a disposizione fondi e competenze necessari per mantenere l'area nel tempo.

4. Prospettive future

Ad oggi però, soprattutto da parte dell'ente proprietario della parte ampiamente maggioritaria della Riviera, il Comune di Como, è mancato l'impegno necessario per fare un salto di qualità. Fino ad oggi l'Amministrazione del capoluogo si è limitata a inserire l'area tra quelle ad alto rischio idrogeologico e ad approvare, con un anno e mezzo di ritardo, l'intitolazione del Sentiero Alda Merini, ma sul resto latita, nonostante i solleciti delle associazioni, dei residenti e persino del Comune di Brunate che in passato ha sottoposto invano una proposta di gestione almeno della manutenzione ordinaria delle mulattiere. Incastrata com'è tra il Parco Spina Verde e il Plis della Valle del Cosia, un inserimento della "Riviera" tra le aree di competenza dello stesso Parco Spina Verde parrebbe, come si è detto, la soluzione naturale. Intanto, assieme a pezzi di roccia e muri a secco dei terrazzamenti abbandonati, stanno crollando intere case, come le tre presenti tra Como Alta e il Carescione, già attestate nel catasto teresiano del 1722, e la cosiddetta "Casa senz'acqua", gigantesco rudere nascosto tra gli alberi, diventato "centrale dello spaccio" a 400 metri in linea d'aria dal Duomo. Del resto lo stesso Eremo di San Donato, costruito prima del 1435 su un edificio precedente di presunta origine longobarda, figura solo nella "carta del rischio", ma non tra i beni vincolati. Nella scheda sul sito del Mibact si legge: «Di interesse culturale non verificato». Forse è il caso che, come fanno sempre più numerosi turisti di tutto il mondo che trovano online le informazioni caricate dalle associazioni, anche gli amministratori, locali e non, facciano quattro passi salutari per andare a verificare l'importanza del romitorio medievale e della Riviera di Como di cui rappresenta il fulcro.

Gli Autori

Valentina Erminia Albanese è una geografa e Professoressa associata presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Ha conseguito il dottorato in Geografia economica e politica ed è stata assegnista di ricerca presso le Università di Parma e Pisa. In precedenza, ha ricoperto il ruolo di ricercatrice presso l'Università di Bologna e ha svolto periodi di ricerca presso la Technological University of Dublin e la Maynooth University. Le sue aree di ricerca includono l'analisi del sentiment, lo storytelling territoriale, l'attivismo digitale e la biodiversità. Attualmente, è responsabile del progetto "WE-DANSE, Urban Dance to Enhance Women Security", che mira a utilizzare la danza urbana come strumento per migliorare la sicurezza delle donne negli spazi urbani. Oltre all'attività accademica, la Professoressa Albanese è impegnata nella divulgazione scientifica attraverso la gestione di canali social e la partecipazione a programmi radiofonici e televisivi.

Pietro Berra è un giornalista, poeta, scrittore e attivista culturale italiano. Ha iniziato la sua carriera poetica nel 1994, vincendo il Premio letterario nazionale di poesia e narrativa Merate. Nel 1997 ha pubblicato la sua prima raccolta poetica, "Un giorno come l'ultimo. In viaggio per le strade di Como e della mente". Nel corso degli anni, ha approfondito le connessioni tra la parola poetica e i luoghi, promuovendo iniziative culturali e letterarie nel territorio comasco.

Sebastiano Citroni è Professore associato in Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Le sue principali aree di ricerca includono l'etnografia, l'azione civica, il Terzo settore, gli studi urbani e l'analisi delle pratiche sociali. Nel corso della sua carriera, il professor Citroni ha ricoperto ruoli accademici presso diverse istituzioni, tra cui l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e il Politecnico di Milano. Ha inoltre partecipato a numerosi progetti di ricerca e ha pubblicato articoli su riviste scientifiche nazionali e internazionali. Presso l'Università dell'Insubria, insegna corsi come "Sociologia delle culture", "Sociologia della comunicazione e del turismo" e "Environmental and Urban Sociology".

Stella Coglievina è Professoressa associata presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Ha conseguito il dottorato di ricerca presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nel 2009. Nel corso della sua carriera, è stata visiting researcher presso istituzioni prestigiose come il

King's College di Londra, il CNRS di Strasburgo e l'Università di Alcalá de Henares. Le sue principali aree di ricerca includono il diritto antidiscriminatorio in materia religiosa, tema su cui ha pubblicato il volume "Diritto antidiscriminatorio e religione. Uguaglianza, diversità e libertà religiosa in Italia, Francia e Regno Unito" nel 2013, oltre a numerosi articoli su riviste scientifiche. Ha partecipato a diversi progetti di ricerca e conferenze sul pluralismo religioso in Italia e in Europa. Attualmente, è membro della redazione centrale di OLIR.it (Osservatorio delle libertà e istituzioni religiose) e fa parte del comitato editoriale del "Journal of Muslims in Europe". Presso l'Università dell'Insubria, la professoressa Coglievina insegna corsi come Diritto ecclesiastico, Diritto comparato delle religioni e "Lo spazio mediterraneo: religioni, economie e culture".

Giuseppe Colangelo è Professore ordinario di Economia Politica presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Insegna a Como dal 1998 ed è stato tra i promotori del corso di laurea in Scienze del Turismo. Ha ricoperto il ruolo di Direttore di Dipartimento e di Prorettore Vicario dell'Università dell'Insubria.

Simone Copes è laureato magistrale in Giurisprudenza ed Economia, Diritto e Finanza d'Impresa presso l'Università degli Studi dell'Insubria di Como-Varese. Attualmente è dottorando in Metodi e Modelli per le Decisioni Economiche presso il Dipartimento di Economia (DiECO) dello stesso ateneo.

Flavia Cortelezzi è Professoressa ordinaria di Economia Politica presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università dell'Insubria di Como (Italia) e Vice Direttore del Centro di Ricerca "Religioni, Diritti ed Economie nello Spazio Mediterraneo" (REDESM) presso la stessa Università. Oltre all'Università dell'Insubria, attualmente insegna presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Ha conseguito un Master of Arts in Economics presso l'Université Catholique de Louvain la Neuve e ha ottenuto il dottorato di ricerca in Economia presso l'Università di Bologna. La sua attività di ricerca si concentra su innovazione, struttura del capitale e strategie delle imprese nei sistemi economici locali. È autrice di numerose pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali e ha curato il volume *Contemporary Issues in Islamic Law, Economics and Finance: A Multidisciplinary Approach*, edito da Routledge nel 2022 e *Religious tourism and sustainability in the MENA region* edito da Ledizioni nel 2025. Oltre all'attività accademica, partecipa attivamente a iniziative di ricerca e divulgazione scientifica, collaborando con reti internazionali come Pluriel e il Forum Internazionale Democrazia & Religioni.

Stefano Fanetti è ricercatore a tempo determinato in Diritto Privato Comparato presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Nel corso della sua carriera accademica, ha tenuto corsi su diverse discipline giuridiche, tra cui Diritto Privato Comparato, Diritto Privato Svizzero, La Responsabilità delle Imprese in Campo Ambientale e Diritto Ambientale. Nel 2022, il professor Fanetti ha ricevuto il Premio SIRD Younger Comparatists per il suo contributo nel campo del Diritto Privato Comparato.

Giulia Galera è una ricercatrice senior presso l'Istituto Europeo di Ricerca sull'Impresa Cooperativa e Sociale (Euricse) dal 2008. Ha conseguito una laurea in Scienze Internazionali e Diplomatiche e un dottorato in Studi Internazionali presso l'Università di Trento. Le sue attività di ricerca si concentrano sul ruolo e il potenziale delle imprese sociali in Europa centrale e orientale, sull'evoluzione giuridica delle imprese sociali e su nuove tipologie di cooperative. Ha coordinato diversi progetti di ricerca europei e internazionali e collaborato con istituzioni come la Commissione Europea, l'ILO, l'UNDP e l'OCSE.

Daniele Grechi è ricercatore a tempo determinato presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. È inoltre docente a contratto presso il Dipartimento di Matematica per le scienze economiche, finanziarie ed attuariali (Dimsefa) dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna Matematica Finanziaria e Metodi Quantitativi per il Management.

In precedenza, è stato assegnista di ricerca presso l'Università di Genova (2011-2015) e presso l'Università dell'Insubria (2019-2022).

Ha ottenuto il titolo di Dottore di Ricerca in Metodi e Modelli per le Decisioni Economiche nel 2019, presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria.

I suoi interessi di ricerca sono legati al turismo, alla sostenibilità ed al trasporto, con un focus sulle applicazioni legate ai metodi quantitativi.

Sara Ielpo è laureata in scienze dei Beni culturali alla Statale di Milano e successivamente all'Accademia di Brera in valorizzazione e comunicazione creativa per i beni culturali. Ha lavorato presso la Camera di commercio di Como-Lecco nella Promozione territoriale e come collaboratrice per il Sistema Museale della Provincia di Lecco nella comunicazione e promozione museale, oltre che come educatrice museale presso Villa Carlotta e alcuni musei della città di Milano. Dal 2023 lavora per la cooperativa sociale Tikvà di Como come coordinatrice del Festival Bellezze Interiori e responsabile del progetto Bacomania per il recupero della filiera storica della gelsibachicoltura.

Stefan Lazic è Ricercatore presso l'Università di Trento, con focus su turismo comunitario rurale, sviluppo rigenerativo e teoria dei sistemi.

Roberta Minazzi è una docente e ricercatrice presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Le sue aree di ricerca includono il marketing turistico, la gestione della reputazione online e l'analisi delle dinamiche dei social media nel settore turistico. Ha pubblicato numerosi articoli su riviste accademiche e ha partecipato a conferenze internazionali nel campo del turismo e del marketing digitale.

Giuseppe Muti è Professore associato di Geografia Politico-Economica nel Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate dell'Università dell'Insubria.

Alessandro Panno è ricercatore in Economia Aziendale presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Ha conseguito la

laurea in Economia Politica presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano nel 1995 e un Master of Science in Financial Economics presso il Queen Mary and Westfield College dell'Università di Londra nel 1997. Dal 2006, è ricercatore presso l'Università degli Studi dell'Insubria. Le sue aree di ricerca includono modelli di valutazione delle aziende, con particolare riferimento ai modelli di matrice finanziaria, analisi di bilancio e strumenti di valutazione dell'andamento e della performance della gestione aziendale, con applicazioni empiriche orientate specificamente al settore turistico. Attualmente, il professor Panno insegna corsi come "Economia Aziendale" nel corso di laurea in Scienze del Turismo e "Contabilità e Bilancio" nel corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi dell'Insubria.

Barbara Pozzo è Professoressa ordinaria di Diritto Privato Comparato presso l'Università degli Studi dell'Insubria dal 2001. Nel 2019, ha ottenuto la Cattedra UNESCO su "Gender Equality and Women's Rights in the Multicultural Society". Dal 2022, ricopre la carica di Presidente della Società Italiana per la Ricerca in Diritto Comparato (SIRD). Inoltre, è membro del Consiglio dell'European Law Institute e del Board dell'European Law Faculties Association. Nel 2023, è stata eletta socia dell'Accademia Nazionale dei Lincei.

Massimiliano Raffa è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Ha conseguito un dottorato di ricerca in "Comunicazione, Mercati e Società" presso l'Università IULM di Milano. Le sue aree di ricerca includono la popular music, i cultural studies e la sociologia della cultura. Ha pubblicato numerosi articoli accademici e contributi su questi temi, con particolare attenzione all'intersezione tra musica e media algoritmici. Tra le sue pubblicazioni accademiche, si annovera il libro "Poptimism. Media algoritmici e crisi della popular music", pubblicato nel maggio 2024.

Michela Segato è assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture dell'Università degli Studi dell'Insubria. Le sue aree di interesse includono l'innovazione, la sostenibilità, il turismo e la gestione delle destinazioni.

Jacopo Sforzi ha conseguito una laurea in Scienze Politiche presso l'Università di Firenze e un dottorato in Sociologia Economica presso l'Università di Brescia. Attualmente è ricercatore presso Euricse, dove si occupa di imprese di comunità e capitale sociale nei quartieri urbani. Inoltre, è dottorando presso il Dipartimento di Biotecnologie Molecolari e Scienze per la Salute dell'Università di Torino, focalizzandosi sullo sviluppo di saggi fluorimetrici per la rilevazione di biomarcatori di acidi nucleici in matrici biologiche.

Annalisa Spalazzi è una dottoranda in Scienze Regionali e Geografia Economica presso il Gran Sasso Science Institute (GSSI). La sua ricerca si concentra sulle pratiche di condivisione, domini collettivi e rigenerazione territoriale, con particolare attenzione alle aree interne e marginalizzate. Ha pubblicato articoli su temi come il turismo rigenerativo come risposta post-disastro.

Giulia Tallarini ha conseguito una laurea in Sociologia e Ricerca Sociale presso l'Università di Trento e un Master in Sociologia e Demografia presso l'Università Pompeu Fabra di Barcellona. Dopo la laurea, ha iniziato a collaborare con Euricse e, dal 2021, è assistente di ricerca coinvolta in progetti a livello europeo sul tema delle imprese sociali.

Martina Toppi, laureata in filologia, letteratura e storia dell'antichità all'Università degli Studi di Milano, è giornalista professionista e lavora per il quotidiano *La Provincia* di Como. Come cronista si occupa di dinamiche sociali legate alla città di Como (turismo, trasformazioni urbane, marginalità e migrazioni) e di politica locale. Dal 2022 segue il conflitto russo-ucraino con reportage dall'Ucraina.

Deborah Toschi è Professore associato presso l'Università dell'Insubria (Como), dove insegna corsi sul cinema, sui nuovi media e il laboratorio di Augmented Reality for Cultural Heritage. Si è dedicata allo studio del cinema italiano, con particolare riferimento al paesaggio, alle tematiche di genere (*La ragazza del cinematografo*. Mary Pickford e la costruzione della diva internazionale, 2016), e alle forme di visualizzazione di ambito medico-scientifico (*Il corpo nello spettro. Visualizzazioni somatiche e medical imaging*, 2024, co-author Lorenzo Donghi).

Finito di stampare nel mese di giugno 2025
nella LegoDigit s.r.l. – Via Galileo Galilei, 15/1 – 38015 Lavis (TN)