

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali:

Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica

Corso di Laurea Triennale in:

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

Verso un approccio sostenibile al turismo:

il caso delle Isole Baleari

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Alice Cattelan

Matricola: 2014618

Anno accademico 2023/2024

*«A better planet is a dream that begins to come true
when each of us decides to improve himself»*

Mahatma Gandhi

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: IL TURISMO INTERNAZIONALE	6
1.1 Definizione di turismo internazionale.....	6
1.2 Evoluzione del fenomeno turistico nell'ultimo trentennio	9
1.2.1 I fattori alla base della crescita	10
1.2.2. L'importanza della sostenibilità	14
1.3 Il fenomeno di overtourism.....	15
1.4 Difficoltà in tempi recenti	17
1.4.1 Impatti della pandemia Covid-19.....	17
1.4.2 Impatti della guerra Ucraina-Russia e della crisi energetica	20
CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA.....	24
2.1 I fattori per la determinazione dei flussi turistici	24
2.2 Il concetto di destinazione turistica	27
2.3 Destination Corporate e Community	28
2.4 Destination Management	30
2.4.1 Definizione di Destination Management.....	30
2.4.2 Destination Management Plan (DMP)	32
2.4.3 Destination Management Organization (DMO)	34
2.5 I principi della Destination Governance	37
2.6 Destination Marketing e progettazione strategica	37
2.6.1 Definizione e i suoi livelli evolutivi.....	37
2.6.2 La progettazione strategica per le destinazioni turistiche.....	42
2.7 Destination Sustainability	43
CAPITOLO 3: IL TURISMO SOSTENIBILE	45
3.1 Impatti del cambiamento climatico sul turismo	45

3.2 Il concetto di sostenibilità	48
3.3 Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile.....	49
CAPITOLO 4: IL TURISMO NELLE ISOLE BALEARI	53
4.1 Organizzazione turistica in Spagna	53
4.2 Organizzazione turistica nelle Isole Baleari.....	55
4.2.1 Contesto territoriale e livello di autonomia	55
4.2.2 Offerta turistica nelle 4 isole.....	58
4.2.3 Disposizione dei flussi turistici e delle risorse.....	61
4.3 Strategia in ottica di sostenibilità	71
4.3.1 Iniziative di sostenibilità delle isole in tempi recenti.....	72
4.3.2 Misure adottate a Maiorca	74
4.3.3 Misure adottate a Minorca.....	76
4.3.4 Misure adottate ad Ibiza	77
4.3.5 Misure adottate a Formentera	80
CAPITOLO 5: PROPOSTE IN OTTICA DI SOSTENIBILITÀ	83
5.1 Proposte strategiche.....	83
5.1.1 Miglioramenti in ottica manageriale delle destinazioni	83
5.1.2 Miglioramenti della Destination Governance delle destinazioni.....	86
5.2 Proposte operative	87
CONCLUSIONI	91
BIBLIOGRAFIA	94
SITOGRAFIA.....	96
ALTRE FONTI.....	99

INTRODUZIONE

Il termine “sostenibilità” trae origine dalla parola latina “sustinere”, la quale racchiude i significati di sostenere, difendere, favorire, conservare e prendersi cura. Il concetto moderno di sostenibilità emerse per la prima volta negli anni ‘80 e fu ufficialmente adottato a Stoccolma, in Svezia, attraverso il rapporto intitolato *Our Common Future* o *Rapporto Brundtland* pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo del Programma delle Nazioni Unite. Oggigiorno questa parola è diventata parte integrante della nostra società, riferendosi alla capacità di perseguire la crescita economica tenendo presente della disponibilità delle risorse, in modo da preservare e garantire il benessere anche alle generazioni future.

L’idea su cui si fonda questa tesi e soprattutto la scelta di analizzare il caso delle Isole Baleari nasce in primis dalla mia esperienza Erasmus fatta proprio in questi territori, nell’*Universitat de les Illes Balears* (UIB) con sede a Palma di Maiorca, esperienza che mi ha permesso di esplorare nuovi territori e fare nuovi incontri, di allargare ed approfondire la mia visione e le mie conoscenze, ma soprattutto un’esperienza che mi ha permesso di riscoprimi. In secondo luogo, il tema della sostenibilità mi è sempre stato a cuore, e soprattutto l’ambiente, l’ecosistema e tutti coloro che lo abitano e lo mantengono vivo. In particolare, ho deciso di soffermarmi sulla sostenibilità turistica, ovvero un tipo di turismo che mira alla salvaguardia, alla preservazione e alla protezione delle risorse ambientali, culturali e sociali delle destinazioni turistiche, garantendo al contempo benefici economici a lungo termine per le comunità locali.

L’elaborato si articola in cinque capitoli, i primi due necessari per comprendere ed approfondire i concetti base del turismo, del marketing e dell’economia turistica, ma soprattutto utili per capire i restanti tre capitoli, dove viene analizzato nel dettaglio il tema della sostenibilità turistica applicato ai territori delle Isole Baleari in tempi recenti. L’obiettivo della tesi è quello di individuare e comprendere un possibile modello di Destination Sustainability efficace e valido per poter gestire le destinazioni turistiche in modo responsabile e sostenibile in una visione a lungo termine, al fine di suggerire delle proposte e/o dei miglioramenti in questioni di gestione manageriale e di governance locale.

Per realizzare questo, sono partita dalla definizione e dallo studio del concetto di turismo internazionale e la sua evoluzione nell'ultimo trentennio, analizzando i fattori che hanno contribuito alla sua crescita ma anche le difficoltà incontrate, dal problema di overtourism alla crisi sanitaria di Covid-19, dalla recente guerra ucraina-russa alla conseguente crisi energetica. Nel secondo capitolo, partendo dal concetto di destinazione turistica, ho elaborato un ampio approfondimento sugli elementi e i concetti chiave per comprendere appieno il sistema turistico e la sua funzione, passando dai concetti di Destination Management, Destination Management Organization, Destination Management Plan, Destination Marketing, Destination Governance per arrivare a quello di Destination Sustainability. Il terzo capitolo, invece, introduce e spiega dettagliatamente il concetto di sostenibilità, soffermandosi sugli effetti del cambiamento climatico sul turismo e i conseguenti impegni e sforzi politici intrapresi per far fronte a diverse problematiche attuali, come l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Nel quarto capitolo viene affrontato il caso delle Isole Baleari; partendo da un'introduzione sulla Spagna, paese di appartenenza dell'arcipelago, e passando per un approfondimento sulle questioni interne delle isole e la loro autonomia in materia, si arriva ad un primo piano sull'offerta turistica di ciascuna delle quattro isole e le azioni intraprese dai loro governi sulla questione della sostenibilità in campo turistico. Infine, nel quinto ed ultimo capitolo vengono suggerite alcune proposte strategiche ed operative pensate per migliorare, in ottica manageriale e di governance, le destinazioni turistiche delle Isole Baleari con obiettivo principale il raggiungimento di un turismo sostenibile e rispettoso per l'ambiente e per chi lo abita.

In questa prospettiva, si propone quindi di analizzare le strategie messe in atto dalle quattro Isole Baleari, Maiorca, Minorca, Ibiza e Formentera, per fronteggiare le problematiche connesse al sovraffollamento ed al degrado ambientale. Particolare attenzione sarà dedicata alle soluzioni implementate finora per la conservazione e la tutela degli ambienti, degli ecosistemi e della ricca cultura locale. Questo studio mira a fornire un quadro esauriente delle iniziative adottate, evidenziando le risposte innovative e sostenibili che le Isole Baleari stanno sviluppando per gestire l'impatto del turismo globale e preservare il patrimonio naturale e culturale che le contraddistingue come mete turistiche ambitissime a livello mondiale.

CAPITOLO 1: IL TURISMO INTERNAZIONALE

1.1 Definizione di turismo internazionale

Il turismo è un fenomeno complesso e variegato che occupa una posizione importante nell'economia di molti paesi. È in continua evoluzione ed espansione in risposta alle tendenze socio-culturali, alle innovazioni tecnologiche ed alle sfide globali, perciò anche le definizioni, le motivazioni e le modalità di fruizione sono cambiate e continueranno a cambiare nel tempo.

Il turismo in generale viene definito dall'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)¹ come un *“fenomeno sociale, culturale ed economico che implica il movimento di persone verso paesi e luoghi al di fuori del loro ambiente abituale, per scopi personali o professionali/di business. Queste persone sono denominate visitatori (che possono essere o turisti o escursionisti; residenti o non residenti) e il turismo ha a che fare con le loro attività, alcune delle quali implicano una spesa turistica”*.² Tale definizione sottolinea il fatto che il turismo non è solo il movimento di persone dettato da una motivazione di piacere o professionale, ma anche l'insieme di attività, servizi e settori coinvolti che nel complesso costituiscono l'esperienza turistica.

Nella Conferenza internazionale organizzata dalle Nazioni Unite e dall'Unione Internazionale delle Organizzazioni Ufficiali di Viaggio (IUOTO)³ nel 1963 a Roma, vennero fornite le prime definizioni di turista, escursionista e visitatore. Turista è colui che per qualsiasi motivo, al di fuori dell'esercizio remunerato nel paese in questione, trascorre più di una notte ma meno di un anno nella destinazione in cui si reca; escursionista, invece, è colui che per qualsiasi motivo si reca e si ferma in una destinazione meno di 24 ore; e con visitatore si intende chiunque entri in un Paese diverso da quello di residenza, per qualsiasi motivo diverso dall'esercizio di un'attività

¹ United Nations World Tourism Organization (UNWTO) è l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo sostenibile e responsabile.

² UNWTO, *Glossary of Tourism terms*, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

³ International Union of Official Travel Organization (IUOTO) costituita nel 1947 all'Aja e fissò la prima sede a Londra. Nel 1948 ottenne lo statuto consultivo dell'ONU. Nel 1951 trasferì la sua sede a Ginevra. Lo statuto di Organizzazione mondiale del turismo (WTO) venne adottato nel 1970 durante l'Assemblea generale di Città del Messico. Dal 1976 la sede dell'organizzazione è fissa a Madrid. Nel 2003 venne approvata la trasformazione dell'organizzazione in agenzia specializzata delle Nazioni Unite e nel 2005 prese il nome di United Nations World Tourism Organization (UNWTO).

remunerata nel Paese considerato. Da queste tre definizioni derivarono tre tipologie di turismo:

1. Turismo domestico, riferito ai residenti in visita nel loro paese
2. Turismo inbound, che si riferisce ai non residenti in visita in un paese straniero
3. Turismo outbound, riferito ai residenti in visita in uno o più paesi stranieri

Da questa categorizzazione ne derivò poi la suddivisione in:

- a. Turismo interno, costituito dai flussi domestici ed inbound
- b. Turismo nazionale, costituito dai flussi domestici ed outbound
- c. Turismo internazionale, che comprende i flussi del turismo inbound ed outbound

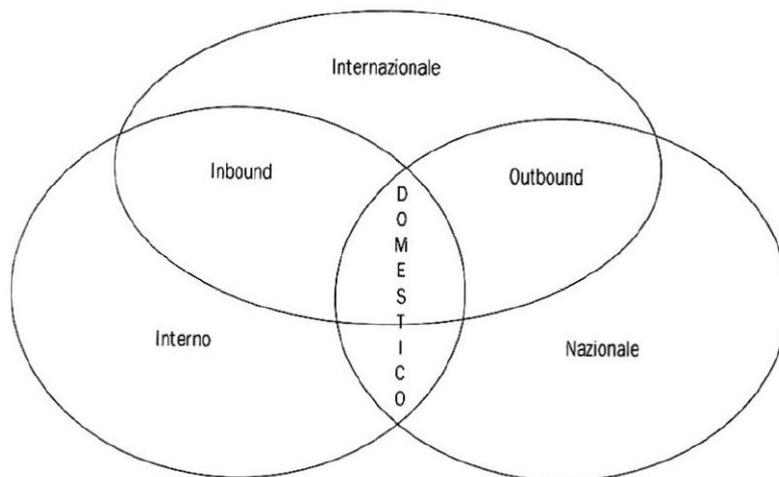


Figura 1.1 - Forme di turismo
Fonte: UNWTO

Il turismo internazionale, dunque, è costituito dagli interscambi turistici in ingresso e in uscita dai diversi paesi mondiali. Può assumere diverse forme proprio perché diversi sono i motivi che inducono le persone a viaggiare e recarsi all'estero. Alcuni cercano esperienze culturali, scoprendo nuovi luoghi, cibi e tradizioni. Altri viaggiano per affari, partecipando a conferenze, incontri o fiere commerciali. Altri ancora viaggiano per motivi religiosi e/o di pellegrinaggio. C'è poi chi si reca all'estero alla ricerca di cure mediche e c'è chi torna nel proprio paese d'origine per un saluto a familiari ed amici.

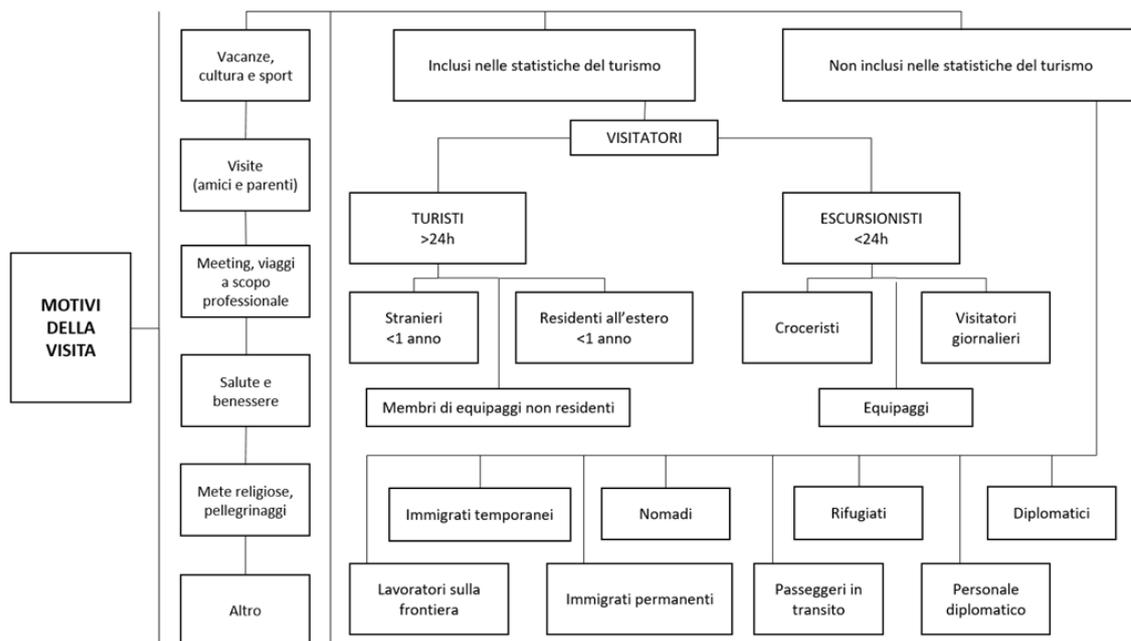


Figura 1.2 - Classificazione dei visitatori internazionali
Fonte: UNWTO

Il turismo internazionale ha un impatto significativo sull'economia globale. Le entrate generate dai visitatori stranieri includono spese per alloggio, trasporti, ristorazione, attività ed attrazioni turistiche e tanto altro, le quali possono contribuire al PIL⁴ di un paese e creare nuovi posti di lavoro nelle industrie correlate. Tuttavia, le tendenze nel turismo internazionale possono variare nel tempo. Eventi globali, come pandemie, crisi economiche o conflitti, possono influenzare la domanda e la distribuzione dei flussi turistici, spostando i centri di interesse in luoghi prima non troppo considerati. Oggi se le destinazioni vogliono mantenere o raggiungere un certo livello di competitività sul mercato internazionale devono saper adattarsi ai cambiamenti che condizionano il fenomeno turistico a livello globale. Inoltre, negli ultimi anni l'aspetto ambientale è divenuto un tema centrale nel turismo internazionale. L'aumento dei viaggi ha portato ad una maggiore pressione sulle risorse naturali del pianeta, causando problemi come overtourism, inquinamento e danni agli ecosistemi fragili. Di conseguenza, molte destinazioni stanno cercando di adottare pratiche turistiche sempre più sostenibili e

⁴ Prodotto interno lordo (PIL), il valore di tutto quello che produce un paese e rappresenta una grandezza molto importante per valutare lo stato di salute di un'economia.
https://www.treccani.it/enciclopedia/prodotto-interno-lordo_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

responsabili per la conservazione dell'ambiente e per garantirne la presenza anche alle generazioni future.

1.2 Evoluzione del fenomeno turistico nell'ultimo trentennio

Negli ultimi trent'anni il fenomeno turistico ha subito un'evoluzione significativa guidata da cambiamenti sociali, economici e tecnologici, i quali hanno caratterizzato una forte crescita del settore turistico, con un impatto profondo sia sulle destinazioni sia sul comportamento di turisti e viaggiatori. L'avvento di Internet e la diffusione dei dispositivi mobili hanno svolto un ruolo chiave nel cambiamento della percezione di viaggio, di come pianificarlo e come viverlo.

Guardando più nello specifico gli ultimi tre decenni notiamo uno sviluppo ed una crescita esponenziale del fenomeno turistico.

Negli anni '90 l'industria turistica ha continuato ad essere influenzata dai viaggi di massa e dall'aumento dei voli commerciali accessibili e pacchetti vacanza convenienti. I viaggi internazionali erano ancora visti come un lusso che pochi potevano permettersi, e spesso erano prenotati tramite agenzie di viaggio fisiche. La crescente globalizzazione e l'apertura di nuovi mercati, però, hanno iniziato a stimolare il turismo in destinazioni che prima erano meno note o del tutto sconosciute, e con la rivoluzione tecnologica degli anni 2000 si ha avuto grossi cambiamenti nell'industria turistica. La diffusione di Internet, la popolarità dei motori di ricerca e dei siti di prenotazione hanno reso più facile viaggiare, cercando e mettendo a confronto voli, alloggi e pacchetti turistici. Le recensioni online e le app di viaggio hanno poi influenzato parecchio le decisioni dei viaggiatori, contribuendo a modellare le tendenze turistiche e le preferenze. Inoltre, i social media hanno avuto un grande impatto sul turismo a partire dal 2010. Piattaforme come Instagram, Facebook e YouTube hanno permesso ai viaggiatori di condividere istantaneamente le loro esperienze di viaggio, contribuendo a creare tendenze virali e a promuovere le destinazioni turistiche. Ma ancora, l'ascesa della condivisione di case, appartamenti, stanze attraverso piattaforme come Airbnb⁵ ha ridefinito il concetto di alloggio turistico, offrendo delle alternative, a volte più economiche, ai tradizionali hotel.

⁵ Airbnb è una piattaforma online statunitense che permette la prenotazione e la condivisione di alloggi privati in tutto il mondo. Aperta nel 2007 da Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk, è diventata un attore importante nel settore dell'ospitalità e del turismo offrendo agli utenti la possibilità di affittare alloggi temporanei, come case, appartamenti, stanze.

Contemporaneamente, ha iniziato ad esserci una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale e culturale. Le persone hanno iniziato a considerare l'impatto dei loro viaggi sulle destinazioni ed hanno cominciato a cercare dei modi per ridurre le pressioni e rispettare le comunità locali.

I primi anni del nuovo decennio (2020) sono stati segnati, invece, da una crescente digitalizzazione, con l'uso di tecnologie più sofisticate nell'industria turistica, come la realtà virtuale e l'intelligenza artificiale. Tuttavia, la pandemia di Covid-19 ha portato una considerevole sfida globale: le restrizioni di viaggio e le preoccupazioni per la propria salute hanno fermato bruscamente i flussi turistici internazionali. Molte industrie turistiche hanno dovuto adattarsi, offrendo tour ed esperienze virtuali, attivando protocolli sanitari e promuovendo il turismo domestico.

Il turismo dell'ultimo trentennio ha quindi vissuto un notevole cambiamento nel tempo. Dalla digitalizzazione all'attenzione per la sostenibilità, dal desiderio di esperienze autentiche alla risposta alle sfide globali, il settore ha dimostrato di essere adattabile e in continua trasformazione. È evidente che il turismo continuerà ad essere influenzato da innovazioni tecnologiche, spinte sostenibili e cambiamenti nelle preferenze dei viaggiatori. La sfida per l'industria sarà proprio quella di bilanciare queste forze per continuare a creare esperienze significative e memorabili che soddisfino i costanti bisogni dei turisti di tutto il mondo.

1.2.1 I fattori alla base della crescita

La crescita del fenomeno turistico è influenzata da una serie di fattori complessi che interagiscono tra loro e che hanno rivoluzionato lo scenario turistico. In particolare, gli ultimi decenni sono stati caratterizzati dal fenomeno della globalizzazione: l'abbattimento di alcune barriere geopolitiche, l'affermarsi dei voli low-cost e più in generale l'abbattimento dei costi di trasporto, hanno permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, sia spaziali sia temporali, determinando l'estensione del mercato turistico internazionale a territori emergenti. Oggi sono sempre di più le destinazioni che concorrono nel mercato turistico e la loro competizione è fortemente condizionata da variabili economiche, geopolitiche e fenomeni naturali. Inoltre, importanti sono i cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza, dal momento che il turista è sempre più esigente e alla ricerca di soddisfare i propri bisogni sempre più specifici. Si diffondono poi le short breaks, ovvero

soggiorni di breve durata ma più frequenti durante l'anno, i weekend lunghi e i viaggi last minute.

Anche i settori delle comunicazioni e dell'informazione hanno conosciuto un analogo sviluppo: l'evoluzione di Internet, dei social network e l'avvento della sharing economy hanno reso sempre più facile e immediato l'accesso ad informazioni e notizie, permettendo al turista di scegliere e prenotare direttamente la propria vacanza tra varie offerte, sempre più ampie e diversificate, organizzate dall'aggregazione delle OLTA/OTA, le Online Travel Agencies. Quest'ultime sono agenzie di viaggio online che fungono da intermediarie e permettono alle strutture ricettive di ottenere visibilità a propri fini economici (alcuni esempi sono Booking, Tripadvisor, Expedia). Permettono di confrontare prezzi differenti per lo stesso servizio, consentendo ai turisti di prenotare la proposta che più rispecchi i loro bisogni ed il loro budget. Tuttavia, nel settore dell'offerta turistica, molte aziende, operatori e destinazione turistiche si sentono spesso minacciati da una concorrenza che considerano sleale. Sicuramente, soprattutto nelle località turistiche meno sviluppate o nelle aree con una maggiore domanda, il settore del turismo si è trovato impreparato di fronte a questo cambiamento che si sta evolvendo rapidamente, proprio perché questi portali non si limitano semplicemente a pubblicizzare le strutture alberghiere, ma propongono l'esperienza completa per tutte le esigenze del turista, seguendolo durante ogni fase del suo itinerario. Sfruttando la loro posizione di potere nei contratti con gli albergatori, le OLTA applicano tariffe elevate per i servizi di promozione e commercializzazione che offrono e, di conseguenza, le prenotazioni effettuate attraverso questi portali spesso comportano margini di profitto inferiori e perdita di controllo dell'offerta per gli albergatori. Per quest'ultimi essere fortemente dipendenti dai principali portali di intermediazione turistica non è poi così vantaggioso, in quanto implica che la struttura è principalmente vincolata alle politiche commerciali di questi colossi, che, come qualsiasi altra azienda, tendono a proteggere i loro interessi e quelli dei loro clienti. Inoltre, le agenzie di viaggio online hanno frenato lo sviluppo del marketing nelle strutture ricettive. Molte persone che gestiscono alberghi, infatti, hanno finito per affidarsi eccessivamente a queste agenzie, rendendole il principale canale per ottenere clienti ed abbandonando in gran parte gli sforzi di acquisizioni autonomi. Frequentemente, infatti, le OLTA sono state accusate di ridurre il numero di prenotazioni effettuate direttamente attraverso i siti web ufficiali degli hotel, causando la diminuzione

delle vendite dirette. Attualmente, questa diminuzione dei margini di profitto è più evidente nel settore dell'ospitalità turistica, ma sta influenzando anche i servizi aggiuntivi e le esperienze turistiche offerte. Inoltre, queste agenzie sono una delle cause del fenomeno di overtourism, per via della leva del prezzo che porta ad un grosso aumento dei turisti con una riduzione della marginalità da parte di imprese e territori. Soprattutto per i luoghi turistici più delicati e a rischio di sovraffollamento sorge il problema di sostenibilità del turismo, mettendo in difficoltà quelle destinazioni che non si organizzano adeguatamente o che sono meno sviluppate, non riuscendo quindi a gestire efficacemente la loro offerta e le risorse disponibili.

Ciò nonostante, le destinazioni turistiche possono contrastare il problema del potere delle OLTA organizzandosi e tornando ad essere padroni della propria offerta. Ad esempio, una possibile strategia implica la collaborazione con esse attraverso i colossi della sharing economy e/o i portali meta-search. Quest'ultimi in particolare sono siti web o applicazioni mobili che permettono ai viaggiatori di cercare e confrontare i prezzi dei servizi di viaggio da diverse fonti, ottenendo quindi una panoramica completa delle opzioni disponibili per il proprio viaggio. Questa alleanza, però, deve essere basata su un rapporto di parità tra destinazioni forti e non fungibili in termini di domanda e le OLTA, poiché comporta rischi significativi per destinazioni ed imprese, le quali al contempo devono riuscire a mantenere una certa indipendenza e preservare l'autenticità delle loro offerte. Un percorso alternativo, invece, potrebbe essere quello riguardante la creazione di un autentico marketplace turistico, dove diverse Destination Management Organization (DMO) ed imprese del settore turistico si uniscono per collaborare. In questo contesto si fa uso di un sistema centrale, ovvero di un Destination Management System (DMS), un software che viene utilizzato per la gestione e la coordinazione integrata di tutte le risorse di una destinazione attraverso le operazioni tipiche di una DMO, ovvero azioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, che vanno a facilitare le interazioni tra le diverse parti coinvolte e quindi a promuovere una crescita condivisa della destinazione turistica.

La sharing economy, tradotta come "economia collaborativa-di scambio," è un nuovo modello economico le cui attività sono facilitate dall'uso di piattaforme collaborative che creano un mercato temporaneo di scambio e uso di servizi messi a disposizione da privati, facilitando quindi le relazioni tra i diversi attori. Oltre ad aumentare l'offerta turistica,

hanno sviluppato anche forme di finanziamento online tramite cui è possibile cercare sostenitori a progetti imprenditoriali. Uno degli obiettivi principali di sviluppo turistico della sharing economy è la sostenibilità basata su politiche di scambio e riuso di beni. Il suo mercato ha superato di gran lunga la domanda rispetto ai livelli pre-pandemia. Solo nel 2021 si è registrato una crescita di 113.000 dollari nel mercato globale, e si prevede di arrivare a 600.000 milioni entro il 2027, con una crescita annua pari al 32,8%⁶.

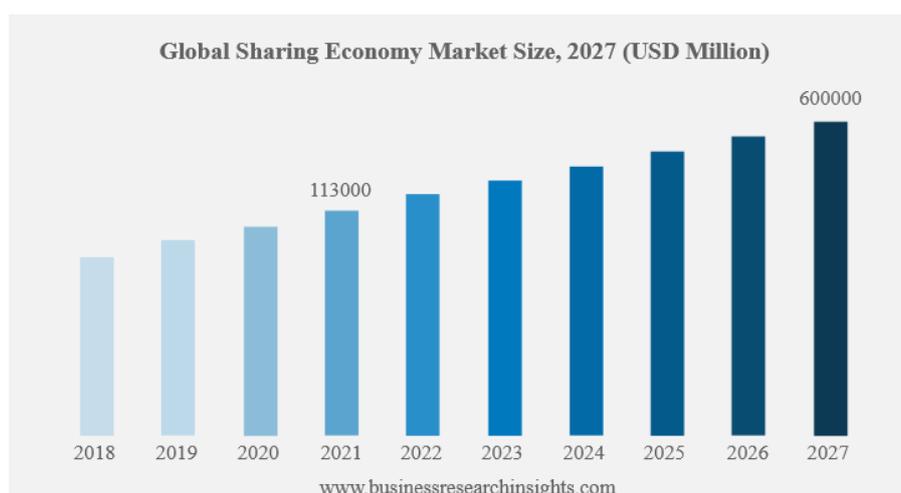


Figura 1.3 - Dimensione del mercato globale della Sharing Economy, 2027 (USD Million)
Fonte: Business Research Insights

Inoltre, le dinamiche economiche e sociali hanno influito nello sviluppo del turismo. La crescita economica in molte zone del mondo ha portato ad un aumento del reddito disponibile ed alla possibilità di viaggiare per un numero sempre maggiore di persone, portando all'espansione della classe media. Anche le destinazioni turistiche possono poi ottenere risorse finanziarie per migliorare le infrastrutture e/o costruirne altre, potenziare i servizi, le attività e le attrazioni turistiche. Tuttavia, è importante saper gestire questa crescita e l'espansione turistica per evitare impatti negativi sull'ambiente e sulla cultura locale. Una crescita troppo rapida e non gestita può portare a problemi di sovraffollamento, degrado ambientale e pressioni sulla cultura e sulla comunità locale.

⁶ Business Research Insights, 28 agosto 2023, *Sharing Economy market report overview*, <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/sharing-economy-market-103542>

1.2.2. L'importanza della sostenibilità

Il turismo spesso comporta un aumento dell'uso di risorse naturali, produzione di rifiuti, impiego di energia, che a lungo andare comportano danni ambientali, come inquinamento, deforestazione, degrado costiero e molto altro. La sostenibilità turistica si riferisce ad un approccio responsabile e consapevole del turismo che ha l'obiettivo di minimizzare l'impatto negativo sull'ambiente, sulla cultura e sulle comunità locali, al fine di garantire e preservare le risorse turistiche per le generazioni future.

Il dibattito in materia di sviluppo turistico sostenibile risale al Rapporto Brundtland⁷ del 1987 redatto dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite che afferma che *“le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”*. Il rapporto analizza il crescente esaurimento delle risorse naturali, l'inquinamento, la povertà ed altri problemi socio-economici. Sottolinea una visione a lungo termine nell'affrontare queste questioni, puntualizzando la necessità di prendere misure tempestive per evitare conseguenze negative per le generazioni future. Il concetto di sviluppo sostenibile proposto dal rapporto Brundtland ha influenzato l'agenda internazionale per lo sviluppo e l'ambiente, contribuendo alla formulazione di politiche ed accordi globali volti a promuovere uno sviluppo economico equo e solidale, come ad esempio l'Agenda 21⁸ del 1992 o l'attuale Agenda 2030 (Paragrafo 3.3, Capitolo 3) delle Nazioni Unite. Richiede infatti, la collaborazione tra governi, operatori turistici, comunità locali ed organizzazioni ambientali al fine di creare un equilibrio tra i vantaggi economici e la conservazione dell'ambiente e delle culture.

Inoltre, la pandemia di Covid-19 ha evidenziato un cambiamento nelle esigenze dei turisti a favore di un turismo sostenibile più sicuro e pulito. Si sono sviluppate nuove forme di turismo compatibili con questa visione, come ad esempio il turismo rurale, l'agriturismo

⁷ Il Rapporto Brundtland, noto anche come “Our Common Future”, è un documento pubblicato nell'ottobre del 1987 dalla Commissione mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, divenuto famoso per aver introdotto per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile.

<https://www.isprambiente.gov.it/files/agenda21/1987-rapporto-brundtland.pdf>

⁸ L'Agenda 21 è un documento internazionale di obiettivi programmatici su ambiente, economia e società sottoscritto da oltre 170 paesi di tutto il mondo durante la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (UNCED), tenutasi a Rio de Janeiro nel giugno del 1992.

<https://www.mase.gov.it/pagina/lagenda-21>

e l'ecoturismo. Quest'ultimo, in particolare, mette al centro la sostenibilità ambientale, la conservazione della natura e il coinvolgimento delle popolazioni locali. Il suo obiettivo è quello di permettere ai viaggiatori di esplorare le meraviglie naturali e culturali in modo responsabile, minimizzando l'impatto sull'ambiente e massimizzando i benefici per le comunità locali. Promuove infatti la scoperta dei territori, della natura e dei paesaggi su itinerari percorribili a piedi, in bicicletta o a cavallo.

1.3 Il fenomeno di overtourism

Il fenomeno di overtourism, traducibile come “sovraccarico turistico”, è la condizione in cui la destinazione turistica è così sovraccaricata da turisti e visitatori da causare impatti negativi sull'ambiente, sulla cultura e sulla qualità di vita della popolazione locale. Questo fenomeno si verifica quando il numero di turisti supera la capacità di carico di una destinazione, provocando problemi nella gestione degli spazi turistici e tensioni sociali e culturali tra i visitatori e i residenti locali. Può essere causato da diversi fattori, tra cui:

- la facilità di viaggio;
- la presenza di voli low-cost;
- la promozione turistica intensiva;
- l'aumento dell'accessibilità online;
- i cambiamenti nelle preferenze dei turisti;
- le destinazioni popolari.

Le conseguenze causate dal sovraccarico possono essere gravi. Ad esempio, l'ambiente naturale può subire danni irreversibili a causa della pressione esercitata dai turisti, o la cultura locale può risultare distorta, poiché le attività turistiche spesso promuovono un'immagine stereotipata e adattano le tradizioni locali alle aspettative dei visitatori. Anche i residenti possono sentirsi sopraffatti e sperimentare un deterioramento della qualità della propria vita, con l'aumento dei prezzi, la scomparsa di servizi locali e la perdita della propria identità culturale. Inoltre, la natura stagionale del turismo può creare instabilità nei mercati del lavoro locali, con presenza di disoccupazione durante le stagioni non di punta. L'overtourism ha un impatto diretto anche sui turisti stessi. Secondo un sondaggio condotto nel settembre 2017 dal World Travel Monitor (IPK International,

2017) su 29.000 viaggiatori internazionali in 24 paesi tra Europa, Asia e Americhe, circa il 25% di tutti i turisti ritiene che la propria destinazione fosse sovraffollata al momento in cui lo studio è stato condotto. Inoltre, il 9% dei turisti ha dichiarato che questo sovraffollamento ha influito sulla qualità del loro viaggio. Indipendentemente dalla loro destinazione, il 15% di asiatici, il 9% di nordamericani e l'8% degli europei hanno affermato che la loro esperienza di vacanza è stata influenzata negativamente da un numero eccessivo di visitatori (IPK International, 2018, pagina 17)⁹.

Il fenomeno dell'overtourism evidenzia quindi, necessità di pratiche turistiche sostenibili che diano priorità alla qualità rispetto che alla quantità e che favoriscano un autentico scambio e comprensione naturale. Per affrontare questo problema, molte destinazioni ed organizzazioni stanno adottando una serie di soluzioni, in primis agendo sui piani strategici di gestione del turismo per cercare di distribuire i visitatori in maniera equa durante tutto l'anno ed in aree diverse della destinazione. Questo comporta limitazioni dei numeri di persone ammessi in determinati periodi e/o zone, riducendo dunque l'impatto del turismo di massa. Alcune destinazioni stanno anche introducendo tariffe d'ingresso o tasse turistiche per aiutare a controllare i flussi in entrata e finanziare la manutenzione e gestione delle proprie infrastrutture. Ad esempio, la giunta comunale di Venezia ha recentemente approvato l'ingresso giornaliero nella città con il pagamento di un ticket di 5 euro a persona a partire dalla primavera 2024 solo per i periodi che risultano essere i più affollati. Inoltre, si sta cercando di diversificare le offerte turistiche, promuovendo altri tipi di turismo per ridurre la dipendenza da un unico tipo di turismo ed applicando pratiche turistiche sensibili alla tutela ambientale e culturale. Essenziale poi è il coinvolgimento attivo delle comunità locali nella pianificazione della gestione ed organizzazione dell'attività turistica, in modo tale da assicurare anche ai residenti una qualità di vita sana al pari di altri luoghi.

È importante, quindi, adottare un approccio olistico che tenga conto delle esigenze di tutti gli attori coinvolti (turisti, residenti ed ambiente), al fine di garantire un turismo benefico e sostenibile per tutti. Solo attraverso la collaborazione e gli sforzi congiunti da parte delle

⁹ Peeters P., Gössling S., Klijs J., Milano C., Novelli M., Dijkmans C., Eijgelaar E., Hartman S., Heslinga J., Isaac R., Mitas O., Moretti S., Nawijn J., Papp B., Postma A., October 2018, *Research for TRAN Committee – Overtourism: impact and possible policy responses*, Policy Department for Structural and Cohesion Policies European Parliament, European Union

autorità, degli operatori turistici e delle comunità locali si può sperare di alleviare il fenomeno dell'overtourism e mantenere le destinazioni turistiche autentiche anche per le generazioni future.

1.4 Difficoltà in tempi recenti

Il turismo, negli ultimi anni, ha affrontato una serie di sfide che hanno avuto un notevole impatto sul suo funzionamento e sulla sua crescita. Sicuramente l'emergenza sanitaria della pandemia Covid-19 è una di queste, che ha visto l'interruzione dei flussi turistici a livello internazionale relative alle varie restrizioni governative di viaggio. Ma anche la crescente attenzione verso la sostenibilità e le preoccupazioni legate all'ambiente e al cambiamento climatico, le quali spingono questo settore a considerare e progettare opzioni di viaggio sempre più ecocompatibili. Ancora, il recente conflitto scoppiato tra Ucraina e Russia e la conseguente crisi energetica che ha colpito notevolmente i paesi dell'Europa e soprattutto il settore dei trasporti. Le sfide economiche e la concorrenza online hanno poi complicato ulteriormente il panorama turistico, richiedendo alle aziende turistiche di rivedere le loro strategie e di adottare approcci innovativi per rimanere attivi e competitivi nel mercato e rispondere alle esigenze sempre più dettagliate del turista.

1.4.1 Impatti della pandemia Covid-19

La pandemia di Sars-CoV-2, meglio conosciuta come Covid-19, ha avuto un significativo impatto a livello globale sull'industria turistica, la quale ha visto il passaggio da una crescita costante del turismo, con anche situazioni di overtourism, ad un improvviso stop di quasi tutte le attività turistiche, con conseguenze rilevanti sul piano economico ed occupazionale¹⁰.

In molte destinazioni il turismo rappresenta una fonte vitale di entrate per le economie locali e la sua diminuzione repentina ha avuto un impatto negativo su tutte le attività correlate al settore turistico. Con la chiusura delle frontiere e le restrizioni di viaggio da parte di molti paesi per controllare il virus, si ha avuto una diminuzione drastica del turismo internazionale, portando quindi a cancellazioni di viaggi da parte di molte persone, preoccupati per la loro sicurezza e salute. L'incertezza generale ha causato un crollo della domanda turistica con la conseguente chiusura di molti hotel, ristoranti,

¹⁰ Stefan Marchioro, 2021, *Riprogettiamo il futuro del turismo*, Turismo e Psicologia, Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione, Università degli Studi di Padova

attrazioni ed attività turistiche, i quali si sono visti costretti ad operare con capacità ridotte a causa delle restrizioni governative. Molte persone dunque hanno perso i loro posti di lavoro o hanno subito riduzioni salariali andando in contro a difficoltà finanziarie. Secondo l'UNESCO, nel 2020 si è registrato un calo del 66% delle visite in loco e un calo del 52% delle entrate nei siti oggetto di indagine. Il 13% dei siti ha anche osservato che il personale è stato licenziato a causa della pandemia, con una media del 40% del personale permanente e del 53% del personale temporaneo in esubero. Inoltre, è emerso che 119 stati hanno chiuso totalmente i loro siti (71%), pochi siti sono rimasti totalmente aperti al pubblico (10%) ed altri solo parzialmente (19%)¹¹.

Secondo l'UNWTO, nel 2020 gli impatti della pandemia hanno portato 1 miliardo in meno di arrivi di turisti internazionali, con una perdita complessiva di circa 1,3 trilioni di dollari di entrate totali da esportazioni dal turismo internazionale e 100-120 milioni di posti di lavoro nel turismo a rischio. Il calo dei flussi turistici internazionali ha determinato anche una significativa contrazione della spesa dei viaggiatori stranieri.



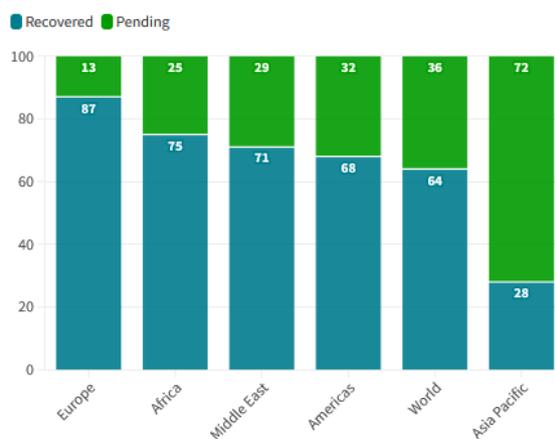
Figura 1.5 - Arrivi turistici internazionali, Gennaio-Dicembre 2020
Fonte: UNWTO

¹¹UNESCO, 2020, *Impatto del Covid-19 sui siti del patrimonio mondiale e sul settore del turismo*, <https://www.unesco.it/News/Detail/756>

Il primo numero del 2022 del barometro mondiale del turismo della Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) indica che l'aumento delle vaccinazioni, combinato con l'allentamento delle restrizioni di viaggio dovuto al maggiore coordinamento e ai nuovi protocolli, hanno contribuito a liberare la domanda repressa (Figura 1.6).

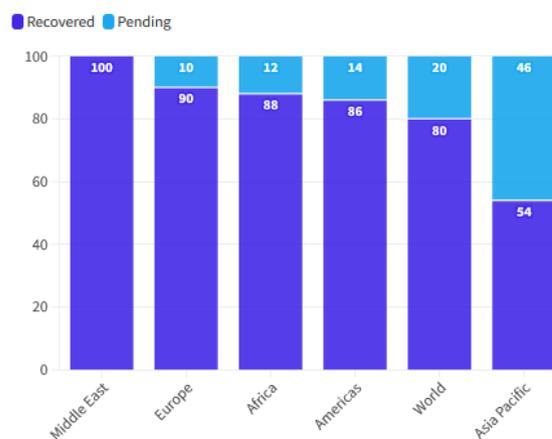
Ad inizio 2023, invece, in molti luoghi siamo vicini o addirittura sopra i livelli di arrivi precedenti alla pandemia. Il Medio Oriente è stato l'unico ad aver superato gli arrivi del 2019 (+15%) e i primi ad aver recuperato i numeri precedenti alla pandemia in un intero trimestre. L'Europa ha raggiunto il 90% dei livelli pre-pandemia, grazie soprattutto alla forte domanda intraregionale. L'Africa e le Americhe, invece, hanno raggiunto rispettivamente un 88% ed un 86% dei livelli del 2019. L'Asia e il Pacifico hanno accelerato la loro ripresa con un 54% dei livelli precedenti alla pandemia, ma è previsto un aumento nella maggior parte delle destinazioni, soprattutto la Cina (Figura 1.7)¹².

**International tourism receipts:
Percentage of 2019 levels recovered
in 2022(%)***



*Figura - 1.6 Percentuale delle entrate del 2019 recuperate nel 2022, calcolate in dollari (dati preliminari)
Fonte: UNWTO*

**International tourist arrivals:
Percentage of 2019 levels recovered
in Q1 2023 (%)***



*Figura - 1.7 Percentuale di arrivi del primo trimestre del 2019 recuperati nel primo trimestre del 2023 (dati provvisori)
Fonte: UNWTO*

¹² UNWTO, 9 maggio 2023, *Tourism on track for full recovery as new data shows strong start to 2023*, <https://www.unwto.org/news/tourism-on-track-for-full-recovery-as-new-data-shows-strong-start-to-2023>

Il 5 maggio 2023 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha ufficialmente dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria di Covid-19 scoppiata nel 2020, ed il segretario generale dell'UNWTO Zurab Pololikashvili afferma: *“Accogliamo con favore la decisione dell'OMS di porre fine allo stato di emergenza per COVID-19. Questo è un segnale importante e un momento per fare un passo indietro e riflettere su come possiamo superare le sfide solo in modo collaborativo. Dobbiamo garantire che impariamo le lezioni da questa fase della pandemia, comprese quelle sulle restrizioni ai viaggi.¹³”* Prendendo atto delle vulnerabilità messe in luce dalla pandemia, l'UNWTO sottolinea la necessità di una rivalutazione completa delle restrizioni ai viaggi, delle strategie di ripresa e dell'interazione tra i settori dell'ambiente, della salute e del turismo, al fine di ripartire con una marcia in più improntata verso la sostenibilità.

1.4.2 Impatti della guerra Ucraina-Russia e della crisi energetica

La recente guerra tra Ucraina e Russia ha avuto e continuerà ad avere un impatto significativo sull'industria turistica, sia nei due territori in questione sia a livello internazionale. Dopo i primi segnali di ripresa post pandemia, l'avvento di questo conflitto ha portato ad una nuova battuta d'arresto. Oltre agli effetti sui costi dell'energia e delle materie prime, si riscontrano delle conseguenze anche sui prezzi dei servizi turistici e sulla mobilità.

Un'analisi dell'UNWTO del 2022 definiva l'offensiva russa come un forte rischio per il turismo internazionale, la quale ha aumentato l'incertezza e causato un'interruzione dei viaggi nell'Europa orientale. Come mercati d'origine Russia ed Ucraina rappresentano complessivamente il 3% della spesa globale per il turismo internazionale nel 2020. Come destinazioni turistiche rappresentano solo il 4% degli arrivi di turisti internazionali in Europa, ma solo l'1% delle entrate turistiche internazionali dell'Europa. L'importanza di entrambi i mercati è, però, significativa per i paesi vicini, i quali hanno visto perdite economiche per le proprie aziende turistiche e le popolazioni locali. Infatti, le destinazioni maggiormente colpite risultavano essere, oltre ad Ucraina e Russia, la Moldavia con un

¹³ UNWTO, *UNWTO's new assessment of pandemic-related travel restrictions*, 9 maggio 2023 <https://www.unwto.org/news/unwto-s-new-assessment-of-pandemic-related-travel-restrictions>

calo dei voli del 69%, la Slovenia con un 42% in meno, la Lettonia con una diminuzione del 38% e la Finlandia con un calo del 36%.¹⁴

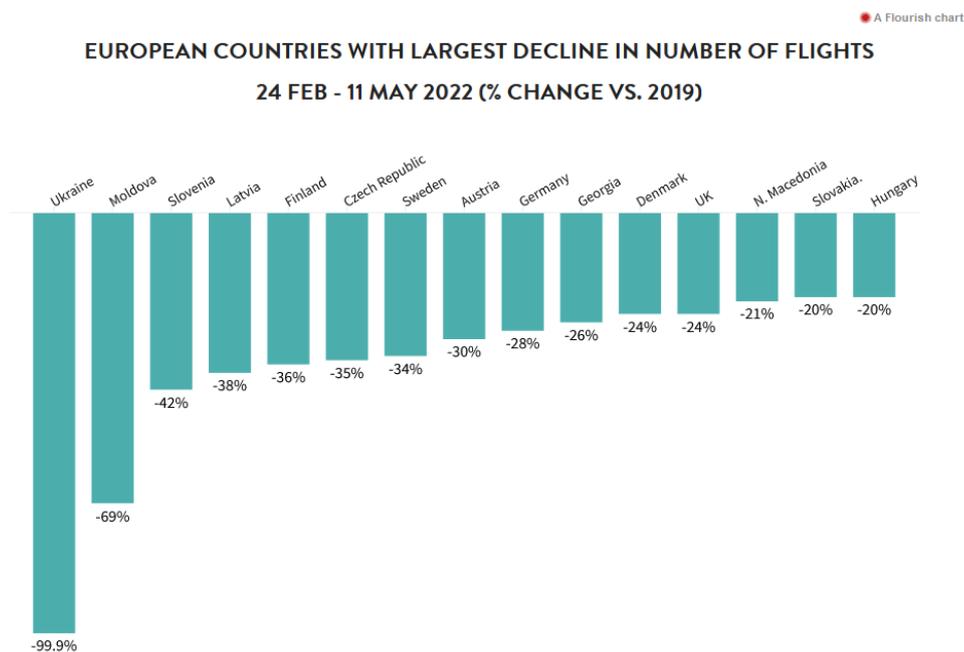


Figura 1.8 - Paesi europei con il maggior calo del numero dei voli, 24 febbraio-11 maggio 2022 (variazione in % rispetto al 2019)

Fonte: UNWTO

Il 27 aprile 2022 la Russia è stata ufficialmente sospesa dall'UNWTO perdendo tutti i diritti e privilegi con effetto immediato. Zurab Pololikashvili¹⁵ ha dichiarato che “*il turismo è un pilastro di pace e amicizia internazionale ed i membri dell'UNWTO devono sostenere questi valori o affrontare le conseguenze, senza eccezione*”¹⁶. La delegazione russa ha addirittura declinato la possibilità di presenziare e difendere la propria posizione, anzi annunciò la sua separazione dall'organizzazione ancora prima che il dibattito straordinario si svolgesse, uscendo di sua volontà dall'UNWTO. L'attacco all'Ucraina è, infatti, contro i principi sanciti dalla Carta delle Nazioni Unite e non adempie l'obiettivo fondamentale dell'UNWTO sancito nel Preambolo del Codice Mondiale di Etica del Turismo, che recita “*promozione e sviluppo del turismo al fine di contribuire allo sviluppo*

¹⁴ UNWTO, 2022, *Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism*, <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

¹⁵ Segretario generale dell'Organizzazione mondiale del turismo dal 2018

¹⁶ UNWTO, 27 aprile 2022, *World Tourism Organization members voted to suspend Russia*, <https://www.unwto.org/news/unwto-members-vote-to-suspend-russia>

economico, alla comprensione internazionale, alla pace, prosperità e rispetto universale e rispetto dei diritti umani”¹⁷.

Il 2022 è stato segnato anche da una crisi energetica globale, conseguenza dell’invasione russa all’Ucraina, la quale ha avuto un grosso impatto su molti settori economici, tra cui il turismo. Questa crisi è stata scatenata da diversi fattori che hanno influenzato la scena internazionale. Sicuramente l’instabilità politica e le tensioni tra le maggiori nazioni produttrici di petrolio e gas hanno portato ad interruzioni dell’approvvigionamento energetico, inducendo a sanzioni che hanno colpito la disponibilità di combustibili fossili. Numerosi paesi europei hanno dichiarato di voler eliminare del tutto le importazioni di gas russo, e contemporaneamente anche la Russia ha razionato o interrotto l’esportazione dai suoi gasdotti. La Russia è il principale paese esportatore di combustibili fossili al mondo ed un fornitore particolarmente importante per l’Europa: nel 2021 un quarto dei volumi complessivi dell’energia consumata dall’Unione Europea proveniva dalla Russia¹⁸.

In campo turistico, con la ripresa dei viaggi internazionali post pandemia Covid-19, si ha avuto un aumento della domanda di energia dal settore dei trasporti e dalle strutture. Le tariffe energetiche più alte hanno comportato un aumento dei costi operativi per le compagnie di trasporto, le strutture alberghiere e le agenzie di viaggio, generando un inevitabile aumento dei prezzi per i viaggiatori e rendendo, di conseguenza, più costose le vacanze. Molte compagnie aeree, ad esempio, hanno dovuto ridurre i loro voli a causa dei costi più alti del carburante, il quale rappresenta circa un 20-30% delle spese, limitando dunque le opzioni di viaggio per i turisti. Questo chiaramente ha comportato danni anche a quelle destinazioni turistiche più difficili da raggiungere e/o che necessitano fonti energetiche non convenzionali, e le quali hanno visto i loro flussi turistici diminuire progressivamente. Il CEO di Ryanair Michael O’Leary ha affermato che nei prossimi anni le tariffe aeree continueranno ad aumentare tra il 3% e il 5%, ma i

¹⁷ Ministero del Turismo Italiano, 07/2021, *Premabolo del Codice Mondiale di etica del turismo*,

¹⁸ International Energy Agency (IEA), *La crisi energetica globale*, <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=it>

voli low-cost non spariranno del tutto, solo che non si troveranno più voli a 9,99 euro, troppo difficili da sostenere a causa del rincaro del carburante¹⁹.

Tuttavia, questa crisi ha anche posto ulteriori attenzioni sulla necessità di adottare soluzioni energetiche sostenibili per garantire la presenza del settore turistico in futuro ed evitare il completo degrado ambientale e climatico, già in atto sul nostro pianeta al giorno d'oggi. L'energia è infatti un fattore cruciale per lo sviluppo e la crescita economica dell'industria turistica, dal momento che è il motore che alimenta tutte le diverse componenti, ed ha a che fare con il comfort dei turisti, l'efficienza delle operazioni e la sostenibilità delle destinazioni turistiche. Dunque, è bene sapere anche gestire e dosare l'energia che abbiamo a disposizione, evitando lo spreco e scegliendo con attenzione dove passare le vacanze, come trascorrerle e come comportarsi nella meta scelta.

¹⁹ The Guardian, 30 agosto 2022, *Ryanair will benefit from recessions, says Michael O'Leary*, <https://www.theguardian.com/business/2022/aug/30/ryanair-will-benefit-from-recessions-says-michael-oleary>

CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori per la determinazione dei flussi turistici

I flussi turistici si riferiscono ai movimenti di persone che da un luogo si spostano verso un altro per motivi turistici. Questi movimenti possono avvenire all'interno di uno stesso paese o tra paesi diversi, e costituiscono una parte significativa dell'industria turistica, dal momento che possono contribuire in maniera positiva o negativa allo sviluppo di una destinazione.

I flussi turistici hanno due regioni principali come campo d'indagine: la destinazione d'origine del turista (outgoing) e quella di destinazione (incoming). Il modello Leiper, sviluppato dall'australiano Neil Leiper nel 1979²⁰ ed aggiornato nel 1990, fornisce una prospettiva sull'interazione e le influenze tra le due aree d'interesse introducendo tre elementi:

1. il turista, cioè l'attore di questo sistema, il fattore umano senza cui il flusso turistico non ci sarebbe;
2. gli elementi geografici, identificati in regione d'origine dei viaggiatori, regione di destinazione dei turisti e regione di transito;
3. la filiera turistica, intesa come il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

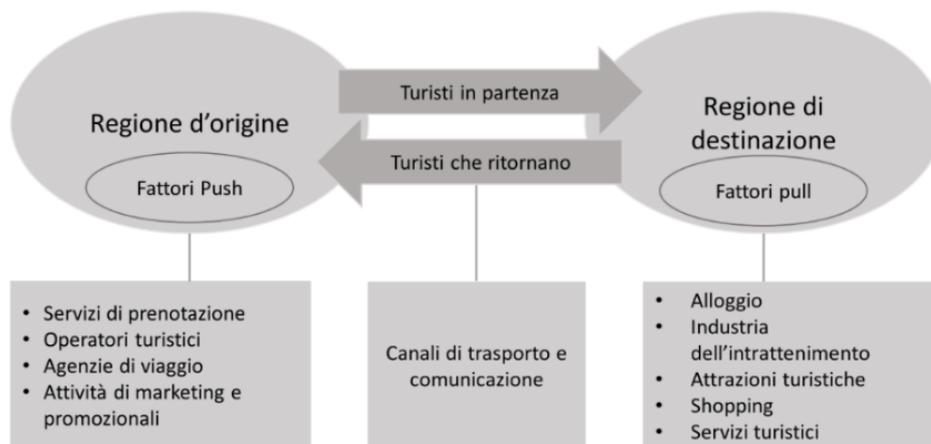


Figura 2.1- Modello turistico di Leiper (1990)

Fonte: *Ripensare al futuro. Verso la destination sustainability*. A cura di Adriana Miotto e Stefan Marchioro

²⁰ Leiper N., 1979, *The framework of Tourism: Towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry*, in *Annals of Tourism Research*

I fattori che specificano i flussi tra una regione generatrice e una regione di destinazione vengono identificati in fattori push e fattori pull.

I fattori push si possono identificare in tutti quegli elementi presenti nelle regioni d'origine dei flussi e i quali spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente la propria residenza alla ricerca di una destinazione turistica. Si suddividono in:

- Caratteristiche proprie della regione di generazione
 - Fattori economici (reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale)
 - Fattori sociali (attività economiche prevalenti, rapporto tra il “tempo di lavoro” e il “tempo di non lavoro”, livello di istruzione della popolazione)
 - Fattori demografici (età della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie)
 - Fattori ambientali (caratteristiche climatiche e geomorfologiche della regione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio)
- Rapporti fra regione generatrice e regione di destinazione
 - Fattori geografici (distanza tra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo, tempo di percorrenza)
 - Fattori storici (scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori)
 - Fattori culturali (livello di somiglianza o contrasto fra le due regioni con riferimento a lingua, cultura, religione, tradizioni, costumi, ecc.)

I fattori pull, invece, sono tutti quegli elementi che sono alla base della scelta di una destinazione, correlati alle risorse disponibili ed alle azioni intraprese dalle destinazioni per far sì che un turista scelga quella meta anziché altre. Essi sono identificati in:

- Attrazioni
 - Elementi naturali, culturali, artificiali che spingono il visitatore verso un luogo
 - Elementi distintivi che caratterizzano una destinazione
- Accessibilità
 - Geografica (percorsi, raggiungibilità, mezzi di trasporto, infrastrutture disponibili, ...)

- Socio-politica (autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, ordine pubblico, sicurezza, assistenza sanitaria, attività commerciali e finanziarie)
- Economica (affordability), ovvero il costo che i turisti provenienti da una precisa regione generatrice devono sostenere per raggiungere ed alloggiare nella destinazione (politiche di prezzo, esclusività)
- Informazione, accoglienza, ricettività
 - Informazione ed accoglienza rientrano nelle azioni di marketing della destinazione svolta dagli enti pubblici e dalle categorie imprenditoriali
 - Ricettività è un servizio di supporto ed un fattore di attrazione (intervento di catene alberghiere, società immobiliari, società di gestione di villaggi e residence, appartamenti, b&b, agriturismi, ...)
- Immagine turistica
 - L'immagine comunicata e/o percepita dai turisti e dal mercato. Il processo di decisione di una destinazione dai potenziali turisti è influenzato molto dall'immagine dei luoghi, dai passaparola, dai siti web, le trasmissioni televisive, la pubblicità, le guide turistiche, i magazine, ecc.
Per una destinazione turistica è fondamentale saper alimentare la propria immagine, necessaria a motivare il viaggio, ma anche saper gestire la conseguente soddisfazione delle aspettative.

Il processo di acquisto di un viaggio, come pure il contatto tra turista e destinazione, è caratterizzato da diverse fasi, che, in linea con la rivoluzione digitale, oggi risultano essere cinque: dreaming, planning, booking, living, sharing. Il turista innanzitutto sogna la propria vacanza e cerca ispirazione trovandola per lo più online (dreaming). Una volta individuata la destinazione che meglio soddisfa i propri bisogni, il turista si mette alla ricerca di informazioni, prendendo spunto anche da esperienze di precedenti turisti (planning). Poi passa alla fase di prenotazione ed acquisto, la quale ultimamente avviene sempre di più online (booking). La verità tra l'immagine che il turista si è creato e la realtà della destinazione si realizza, però, con l'esperienza diretta sul luogo, la quale può caratterizzare il soggiorno in positivo o in negativo (living). Infine, terminata la vacanza, il turista può decidere di condividere le sue esperienze lasciando qualche recensione utile al prossimo possibile turista interessato alla stessa meta (sharing).

2.2 Il concetto di destinazione turistica

Il termine “destinazione turistica” è entrato a far parte della terminologia turistica a partire dagli anni Novanta dello scorso secolo. La sua definizione si avvale di diverse prospettive che molto spesso si avvicinano al concetto, ma oggi viene considerato sulla base di tre aspetti: il punto di vista della domanda, quello dell’offerta ed una definizione più comune che comprende un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda la destinazione viene definita come quel contesto geografico scelto dal turista come meta del viaggio, dove trova tutte le prestazioni necessarie al suo soggiorno per soddisfare i propri bisogni e richieste. La delimitazione geografica, in questo caso, può variare in base alla provenienza del turista ed alle sue conoscenze sulla destinazione stessa. Ogni visitatore definisce quindi la destinazione come un insieme di prodotti e servizi da consumare sul luogo da lui scelto come sua destinazione. In generale, si può affermare che tanto più distante è la regione d’origine, più il turista percepirà grande e vasta la destinazione; se invece il turista presenta delle necessità e motivazioni di viaggio specifiche, allora percepirà la destinazione turistica più limitata.

Dal punto di vista dell’offerta, invece, la destinazione turistica è vista “*come il risultato dell’attività di produzione ed erogazione di un sistema d’aziende, individuabile in un’area concepita e proposta in modo unitario*”²¹. Secondo Tamma, l’oggetto di studio non è la destinazione come luogo geograficamente definito, ma come “sistema locale di offerta turistica (SLOT)”, cioè un insieme di attività e fattori di attrattiva che siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata ed integrata. In questo senso, la destinazione diventa un luogo gestito secondo un’impostazione strategica ed un’offerta strutturata con chiara visione manageriale.

La definizione più comune, però, comprende un approccio olistico che tiene conto sia della domanda che dell’offerta, e vede “*la destinazione come un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma anche un’offerta complessa realizzata*

²¹ Rispoli M., Tamma M., 1996, *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, Collana Ca’ Foscari sul Turismo, Cedam, Padova

*dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme*²².

Le destinazioni turistiche sono quindi caratterizzate da tre elementi fondamentali: uno spazio geografico definito, un'offerta come messa a sistema di più attività, ed un mercato sul quale proporsi. Tuttavia, nell'ambito del fenomeno turistico coloro che conferiscono valore alle destinazioni sono proprio i turisti; infatti *“un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva”*²³. Una destinazione turistica si sviluppa quando riesce a soddisfare le aspettative dei visitatori attraverso un mix di attrattive, promozioni efficaci, servizi di qualità, accessibilità ed una gestione ponderata. Quando tutti questi elementi si combinano tra loro con successo, la località diventa una destinazione turistica riconosciuta ed apprezzata dai viaggiatori.

2.3 Destination Corporate e Community

Le destinazioni turistiche si suddividono in due grandi tipologie: le destinazioni corporate e le destinazioni community. Si tratta di due tipologie diverse fra loro per il tipo di gestione e di controllo delle risorse locali e per le procedure di decisioni impiegate.

Le destinazioni corporate sono quelle destinazioni in cui l'offerta turistica è progettata, organizzata, gestita e promossa sul mercato secondo la logica del Destination Marketing, da parte di una società di gestione che controlla, in modo diretto o tramite accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le infrastrutture e le strutture²⁴. Sono per lo più destinazioni etero-governate da imprese immobiliari, tour-operator, diramazioni di grandi gruppi internazionali. Alcuni esempi sono i villaggi turistici, i parchi a tema e divertimento, e le stazioni sciistiche di terza generazione. Sono tutte destinazioni che funzionano riprendendo la stessa configurazione finanziaria delle imprese ed operano secondo un obiettivo comune di crescita economica. Possiedono alcune caratteristiche comuni:

- unità di controllo e comando

²² Della Corte V., 2000, *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova

²³ Martini U., 2000, *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano

²⁴ Martini U., 2000, *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, p. 44 e seguenti

- coordinamento di tipo gerarchico
- accesso facilitato al mercato finanziario e capitale
- politiche commerciali e di marketing che seguono logiche aziendali (pacchetti *all inclusive*)

Il modello corporate si contraddistingue per la limitatezza delle ricadute economiche e sociali sugli attori locali e sulla popolazione residente. Questo spesso comporta profitti operativi e risultati finanziari positivi a beneficio di investitori esterni; infatti, viene contattato personale qualificato esterno al territorio, mentre ai locali vengono affidate solo mansioni esecutive e contratti stagionali. Dopo il recupero dell'investimento non sempre vi è un rinnovo delle strutture, e dopo la fase di maturità non sempre c'è sostegno promozionale o commerciale per la destinazione.

Le destinazioni di tipo community, invece, sono definite come “*luoghi che, nel loro insieme ed attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato attraverso uno specifico brand*”²⁵. Le risorse e le attività appartengono ad imprese indipendenti e quasi sempre locali e l'ente pubblico gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico, dal momento che controlla le risorse locali e può sostenere l'offerta attraverso lo svolgimento di funzioni dirette, come azioni di programmazione, sostegno ed incentivazione. L'intervento pubblico rappresenta quindi una caratteristica di fondo di qualsiasi progetto turistico di tipo community.

I prodotti turistici di queste destinazioni derivano proprio dall'interazione fra turista e territorio. Tanto è vero che le questioni più importanti riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo ed il problema del coordinamento in assenza di gerarchia.

Nell'offerta di una destinazione community sono possibili tre diverse configurazioni:

1. **Configurazione punto-punto**, dove il prodotto turistico si definisce tramite relazioni singole con gli attori locali;

²⁵ Martini U., 2000, *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, p. 47

2. **Configurazione package**, nella quale il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa specializzata (tour operator, agenzia di incoming, convention bureau, consorzio locale) che la offre sottoforma di pacchetto turistico;
3. **Configurazione network**, dove più attori della destinazione combinano l'offerta garantendo varietà ed uniformità qualitativa (organizzazione DMO).

Nelle destinazioni community, nelle quali la presenza di numerosi attori impedisce d'ipotizzare la nascita di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse, la DMO, ovvero la Destination Management Organization, si configura come organismo di meta-management che indirizza l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio.

2.4 Destination Management

2.4.1 Definizione di Destination Management

Il concetto di Destination Management (DM) si è sviluppato a partire dagli anni '90 del secolo scorso per la necessità di integrare i fattori di attrattiva ed i servizi turistici all'interno di un processo strategico. Oggi viene definito come *“un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area”*²⁶. Affinché un processo di Destination Management sia efficace, deve saper analizzare, definire e gestire le diverse componenti del sistema territoriale ed organizzare tutti gli elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato. Presenta due possibili interpretazioni: una di tipo istituzionale (governance) e l'altra di tipo funzionale (operativa). La prima riguarda le istanze di governo con le relative competenze decisionali e direttive, la seconda fa riferimento alla pianificazione ed organizzazione, al controllo e coordinamento delle varie imprese. Si tratta di un processo che coinvolge diverse attività mirate a sviluppare una visione condivisa di un obiettivo comune, promuovendo la cooperazione tra enti pubblici e privati per creare un'offerta completa e competitiva nel mercato, superando rivalità interne e promuovendo la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti.

La definizione del Destination Management dipende anche dal contesto culturale, politico e normativo. Ad esempio, a livello di contenuti tra Europa e Stati Uniti ci sono delle

²⁶ Della Corte V., 2000, *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam. Padova, p. 111

differenze, dal momento che in Europa il DM è diventato competenza fondamentale ai fini dello sviluppo delle destinazioni turistiche.

La strategia sistemica territoriale si sviluppa attraverso quattro linee guida:

- l’emanazione di norme e regolamenti che definiscono un sistema di incentivi e vincoli attraverso i quali indirizzare l’azione degli attori locali;
- interventi diretti sul territorio che ne orientano la vocazione e determinano lo stock di risorse disponibili;
- l’istituzione di enti pivot dello sviluppo locale svolgendo attività di promozione del territorio, promuovendo progetti strategici, sostenendo la commercializzazione di particolari categorie merceologiche;
- lo stimolo alla nascita di aggregazioni d’imprese e di enti dedicati alla loro gestione attraverso cui valorizzare le produzioni locali, promuovere le politiche di qualità e rafforzando l’azione promozionale e commerciale.

La principale priorità del DM è ottimizzare i processi di creazione delle offerte turistiche. Questo avviene attraverso una pianificazione strategica in cui la destinazione turistica decide a quale tipo di domanda turistica rivolgersi ed implementa le varie attrazioni turistiche nel territorio. Secondo Godfrey e Clark²⁷ una strategia di sviluppo per una destinazione turistica può essere riassunta attraverso una serie di domande chiave e conseguenti azioni da attuare:

- Che cosa abbiamo? Bisogna analizzare le risorse e le attrattive della destinazione
- Chi vogliamo? Bisogna identificare e selezionare i target di mercato sul quale proporsi
- Come possiamo soddisfarli? Elaborando un piano di sviluppo dell’offerta
- Come possiamo raggiungerli? Elaborando un piano di marketing
- Come possiamo mantenerli? Bisogna strutturare l’accoglienza turistica, elaborando azioni di customer service

²⁷ Godfrey K., Clark J., 2004, *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, a cura di Guiotto L., Mondadori Education

- Come misurare i risultati? Monitorando la customer satisfaction, misurando l'impatto economico, sociale ed ambientale del turismo

Nel contesto delle destinazioni community, l'approccio del Destination Management implica che il territorio non sia semplicemente uno spazio neutro e intercambiabile per offrire servizi, ma piuttosto un elemento che conferisce carattere ed unicità. Il territorio diviene esso stesso una risorsa, in quanto rappresenta il contesto geografico e fisico in cui operano imprese e stakeholder locali. Allo stesso tempo, esso è composto da elementi sedimentati nel corso del tempo, come identità culturale, le relazioni sociali e le competenze, che svolgono un ruolo cruciale nel promuovere l'attività economica attraverso l'uso del capitale umano e sociale disponibile.

In generale, la gestione strategica di un territorio richiede un approccio che vada oltre le competenze interne e favorisca la collaborazione tra attori pubblici e privati, al fine di creare una visione condivisa e promuovere la partecipazione di tutti coloro coinvolti nella definizione complessiva del futuro del territorio.

2.4.2 Destination Management Plan (DMP)

Il Destination Management Plan (DMP), traducibile in italiano come "piano di gestione della destinazione", è un documento strategico ed operativo utilizzato nell'industria turistica per la pianificazione e la gestione di una destinazione turistica specifica in un determinato periodo di tempo e con determinate risorse, azioni e misure di monitoraggio. È un piano volto ad aiutare una destinazione a formare una visione chiara del suo sviluppo turistico a lungo termine ed a raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, definisce le direzioni strategiche per la destinazione in un periodo tra i 3 e i 5 anni e contiene azioni prioritarie in un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili della riuscita del progetto, ovvero tutti i soggetti interni alla destinazione sia pubblici sia privati (imprese, autorità locali, società civile, altri partner economici, artistici e culturali).

Il DMP è un documento che si propone come guida da poter seguire suddivisa in cinque fasi:

1. **Pianificazione**, ovvero decidere assieme chi far partecipare, come e perché. Attraverso una riunione iniziale si pongono le basi del progetto, fondamentale per poter stipulare un'idea di fondo unitaria.

2. **Raccogliere dati e testimonianze**, poiché è necessario conoscere bene il prodotto analizzato e comprenderne la performance. Non ci si può basare su opinioni, ipotesi e conoscenze personali, ma bisogna fare affidamento su dati certi, monitorati e studiati. Per questo motivo è un'operazione che può richiedere molto tempo e di conseguenza deve essere ben organizzata, concentrandosi dapprima su tutti i dati disponibili nazionali e locali ed aiutandosi anche con dati già raccolti da altri enti e/o organizzazioni. Importante è anche ascoltare i visitatori e capire le loro necessità ed interessi.
3. **Stabilire direzione, obiettivi e strategie** per identificare lo scopo principale e definire una vision comune. È essenziale anche monitorare i competitors che offrono prodotti turistici simili a livello nazionale ed internazionale, condurre un'analisi SWOT, ovvero un'analisi utilizzata per individuare i punti di forza e di debolezza, ma anche possibili minacce ed opportunità di collaborazioni in un progetto o in un'impresa. Questa analisi può riguardare sia gli ambienti interni che quelli esterni di un'organizzazione o impresa.
4. **Identificare le azioni necessarie** concrete da mettere in atto con le varie tempistiche e ruoli definitivi per gli stakeholder. È importante identificare azioni chiare volte alla risoluzione di problemi ed al raggiungimento degli obiettivi posti in partenza.
5. **Misurare il progresso e mantenerlo attivo** attraverso un definito sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati. Bisogna valutare l'efficacia del DMP attraverso un controllo continuo della performance, ma anche condurre revisioni al percorso intrapreso, individuando i vari ostacoli, valutando i risultati ottenuti e, se necessario, attuando rinnovamenti per mantenere la destinazione competitiva.

Il DMP è dunque un mezzo utilizzato per garantire che lo sviluppo turistico di una destinazione sia ben coordinato, rispetti l'ambiente e le culture locali, e contribuisca al benessere della comunità e all'esperienza positiva dei turisti.

Ma come realizzare un DMP sostenibile e sensibile alla tutela ambientale e culturale? Con riferimenti al GDSEE, ovvero il *Green Destinations of South-East Europe* (2015) una

guida creata dalla Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe²⁸ per aiutare le autorità locali a sviluppare e gestire destinazioni turistiche sostenibili nel tempo, ed insieme ai Criteri per Destinazioni GSTC (Global Sustainable Tourism Council), sono stati individuati alcuni step fondamentali.

Come già evidenziato, bisogna innanzitutto avviare il percorso attraverso un meeting iniziale in cui decidere la realizzazione del piano coinvolgendo tutti gli stakeholder necessari, tra cui anche esperti ambientali come ecologisti, ingegneri e architetti edili, autorità volte alla conservazione e tutela di aree protette, parchi, boschi, associazioni dell'ambiente, settori di gestione dei rifiuti, dei trasporti, del sistema idrico, proprio per affrontare sul campo il tema della sostenibilità. In ambito sociale, inoltre, potrebbe essere utile contattare le ONG²⁹, importanti per i rapporti con le popolazioni locali. Ognuno di questi, una volta confermata la partecipazione al progetto, dovrebbe raccogliere i dati necessari relativi al grado di sostenibilità di loro competenza. Infine, avendo a disposizione tutto il materiale, decidere la strategia da intraprendere ed un ipotetico piano d'azione, identificando le possibili priorità da seguire, come ad esempio il controllo e la riduzione delle emissioni, la corretta gestione dei rifiuti prodotti, la costruzione di strutture eco-friendly, il controllo dell'energia consumata da un turista medio in un determinato arco temporale rispetto alla popolazione locale, e l'inserimento di figure professionali in materia di sostenibilità turistica.

2.4.3 Destination Management Organization (DMO)

Secondo l'UNWTO la Destination Management Organization è *“l'organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione turistica, cui compito è quello di promuovere ed organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere”*³⁰. Queste organizzazioni possono

²⁸ La Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe (NALAS) è una rete che riunisce 13 associazioni che rappresentano circa 9.000 enti locali. La sede principale si trova a Skopje in Macedonia ed è responsabile del coordinamento generale e dell'attuazione dell'attività.

²⁹ Una ONG è un'Organizzazione Non Governativa indipendente dalle strutture governative e dai finanziamenti degli Stati. Questi gruppi si dedicano a diversi obiettivi socialmente utili, cause politiche o progetti di cooperazione per lo sviluppo. Possono concentrarsi sulla difesa dell'ambiente e del territorio, sulla protezione delle minoranze, sulla promozione dei diritti umani e sulla fornitura di aiuti specifici a determinati gruppi di persone.

³⁰ Miotto A., Marchioro S., 2022, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Franco Angeli, Milano

essere nazionali, regionali o locali ed assumere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, di ente pubblico territoriale, di organizzazioni private e no-profit, di società o azienda a capitale pubblico-privato. Spesso, la DMO è una società pubblico-privata che promuove, commercializza e gestisce i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio. Le tipologie di DMO e la possibilità o meno di istituirle sono strettamente condizionate dal contesto culturale, economico, politico e normativo del territorio in questione.

Le DMO devono avere la capacità di facilitare la connessione tra ciò che i visitatori cercano e ciò che la destinazione offre, e quindi mettere in contatto la domanda con l'offerta. Questo implica la capacità di comprendere ed interpretare le esigenze del visitatore, coordinare tutte le attività e le offerte della destinazione per creare prodotti turistici efficaci che possano promuovere lo sviluppo sul mercato. Inoltre, le DMO assumono un ruolo cruciale nella formulazione di decisioni strategiche in relazione alle leve del marketing (prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione). In generale, la mission di una DMO viene sintetizzata nei seguenti punti:

- contribuire alla definizione di una vision comune e delle linee guida strategiche della destinazione, nonché alla costruzione di un network relazionale;
- organizzare, gestire e mantenere aggiornate le informazioni sull'offerta turistica locale;
- promuovere l'elevazione della qualità dei servizi e dei prodotti locali;
- integrare l'offerta in proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- condurre attività di marketing per promuovere la destinazione;
- gestire la promo-commercializzazione dell'offerta turistica della destinazione.

Gli obiettivi che una DMO si pone sono tutti improntati verso la sostenibilità nei suoi multipli aspetti. Partendo dal coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti al rispetto e protezione dell'ambiente, dall'accoglienza e soddisfazione del turista alla qualità progettuale e profittabilità per l'operatore turistico. Inoltre, si occupa di creare un brand territoriale, ovvero un'identità identificativa di valori condivisi che rappresentano una destinazione, per influenzare positivamente la percezione esterna dei possibili visitatori e per distinguere quella destinazione da altre località simili. Questi obiettivi vengono pensati e raggiunti tramite la disponibilità di risorse e competenze nel momento

di progettazione, di regia (governance), di comunicazione e di negoziazione interna ed esterna al sistema.

In base alla struttura organizzativa e/o al contesto in cui la DMO opera, si possono individuare diverse modalità di finanziamento. Si può fare affidamento a fondi pubblici da parte delle comunità di riferimento (oggi sempre meno), oppure alle tasse di scopo (pagata da tutti gli esercizi nella destinazione turistica), l'imposta di soggiorno a carico del turista, sponsorizzazioni e pubblicità di specifiche attività promozionali. Ma è possibile anche che ci siano contributi richiesti ai soci e promotori o commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione (autofinanziamento) e in generale altre entrate.

Secondo la European Cities Marketing (ECM)³¹ le destinazioni dovranno essere in grado di sviluppare una visione sempre più unitaria e strategica che le porti a rimanere attive e competitive nel mercato anche in futuro. Questa associazione ha pubblicato il suo manifesto *The future of DMOs*³² dove sono stati individuati otto punti chiave per indirizzare le DMO verso una gestione più efficace e al passo col tempo:

1. promuovere la sostenibilità sociale
2. distinguersi in modo unico sul mercato globale
3. abbracciare una visione integrata della destinazione
4. valorizzare il ruolo fondamentale delle partnership
5. esplorare nuove forme di finanziamento per diversificare le entrate
6. integrare la sharing economy per il beneficio delle destinazioni
7. adottare innovazioni tecnologiche per migliorare i servizi (smart cities)
8. gestire la sicurezza e le crisi per garantire l'affidabilità

Inoltre, secondo una sintesi proposta da Ejarque³³, il ruolo delle DMO nel futuro può essere riassunto in cinque punti: pensare in modo strategico, costruire connessioni, guidare lo sviluppo, creare contenuti rilevanti e distribuirli efficacemente nel mercato turistico.

³¹ Con European Cities Marketing (ECM) si identifica l'Associazione europea per il turismo urbano fondata nel 1991 a Heidelberg (Germania) su iniziativa franco-tedesca.

³² *The future of DMOs: the ECM Manifest*, Dubrovnik (Croazia), 31 maggio-3 giugno 2017

³³ Ejarque J., "Hanno un futuro le DMO? in Destination & Tourism", in Rivista di Destination Management e Marketing, n. 40/dicembre 2017

2.5 I principi della Destination Governance

Negli ultimi anni si è sempre più diffusa tra i turisti una maggiore attenzione non solo alla qualità dei prodotti turistici, ma anche alla qualità che il territorio che hanno scelto come meta può offrire loro. In passato, però, la destinazione turistica veniva spesso assimilata alle singole attrazioni (es. i monumenti, il mare, le montagne), senza prestare troppa attenzione al contesto in cui questa attrazione si trova, fatto causato anche da una crescita troppo rapida e non governata adeguatamente. Oggi invece il contesto e le sue circostanze sono visti dai visitatori come fattori di attrattiva di altrettanta importanza quanto l'attrazione o la motivazione di viaggio. Ed è proprio qui che si sente la necessità di instaurare un nuovo governo e una nuova gestione territoriale con particolare interesse nelle destinazioni turistiche, attuali e/o future. Con Destination governance si intende infatti l'approccio strategico imprenditoriale che si basa sulla gestione delle politiche turistiche di una regione con l'obiettivo di sviluppare a lungo termine le destinazioni turistiche. In quest'ottica è necessario ripensare ai modelli organizzativi in ambito turistico e collocarli all'interno e in coerenza con una progettualità strategica più ampia.

Un caso interessante riguarda la città di Manchester, nel Regno Unito, che ha presentato la sua visione strategica chiamata "*Visit. Meet. Invest. Study 2017-2020*" a *Marketing Manchester*. Per realizzare investimenti in infrastrutture, cultura ed educazione sono stati coinvolti tutti i principali stakeholder, che hanno collaborato nella nuova gestione delle politiche turistiche della città, grazie anche al supporto dell'agenzia di sviluppo economico-sociale *Growth Company*. Un approccio simile è stato adottato anche dalla città metropolitana di Bologna, in Italia, con iniziative come *Bologna City Branding* del 2012, *Destinazione Bologna* del 2015 e l'attuale *Bologna Welcome* gestita dalla DMO. La vera sfida non sta tanto nel saper stipulare e/o mettere in atto una legge, quanto nel compiere i cambiamenti culturali e di gestione necessari per gestire il cambiamento anziché subirlo.

2.6 Destination Marketing e progettazione strategica

2.6.1 Definizione e i suoi livelli evolutivi

Il Destination Marketing viene identificato come "*l'insieme di attività che si occupano di gestire i processi volti a mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere ai bisogni dei consumatori, al fine di ottenere un posizionamento competitivo.*"

*Comprende azioni e decisioni relative a prodotti, bisogni, prezzi, segmentazioni di mercato, promozione e distribuzione*³⁴. È uno strumento operativo e strategico che si occupa di creare un collegamento fra la destinazione e il mercato tenendo conto delle domande dei consumatori, e di mantenere una posizione competitiva nel mercato.

In prospettiva del Destination Management risulta necessario superare la logica di separazione del micro e macro-marketing, dove con micro intendiamo il marketing delle singole imprese e con macro il marketing a livello pubblico, dal momento che questo tende a frammentare l'offerta, a proporsi a target differenziati di clientela e a non identificare motivi di vacanza distintivi e riconoscibili. Questa logica è assai diversa rispetto a quella di Destination Marketing, in quanto non esiste una vera strategia di mercato della destinazione e, di conseguenza, non esiste una politica di prezzo univoca e coerente. Questo non consente di commercializzare la destinazione in modo integrato, ma è incentrato su un modello basato sull'ospite fidelizzato o sul singolo turista senza poter fare riferimento ad altri tipi di mercati. Inoltre, la comunicazione è di tipo istituzionale concentrata sulle risorse paesaggistiche e culturali e non legata a famiglie motivazionali. È necessario, quindi, conferire alla DMO o al soggetto coordinatore le azioni relative all'offerta, alla sua commercializzazione, alla definizione di politiche di prezzo condivise e alla comunicazione della destinazione come brand. La logica del Destination Marketing si basa sulla trasformazione degli input della destinazione in output collocabili sul mercato come prodotti tematizzati su target specifici sotto il profilo geografico e delle preferenze manifestate con politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata. Non è possibile però applicare una soluzione ottimale e un modello ideale di Destination Marketing, ma ogni territorio deve avvalersi di un suo sistema con la propria struttura sociale ed imprenditoriale.

Il Destination Marketing presenta quattro livelli evolutivi.

1. **Informazione, accoglienza ed animazione turistica:** alla base della vacanza naturalmente ci sta l'informazione che pone le condizioni di accessibilità alle risorse; l'accoglienza fa riferimento al primo contatto del turista con il territorio e la successiva relazione che si instaura; l'animazione invece è alla base

³⁴ UNWTO, 2004, *Glossary of Tourism terms*, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

dell'ospitalità e riguarda le attività organizzate di vario tipo (ludiche, sportive, ricreative, ...) per rendere piacevole la permanenza del turista.

2. **Promozione e comunicazione turistica:** riguarda la gestione degli strumenti che consentono di comunicare la destinazione all'esterno fornendo stimoli e suggestioni di vacanza e di commercializzare i prodotti. È una comunicazione di tipo persuasivo, finalizzata ad alimentare la forza d'attrazione della destinazione. Importante, infatti, è che la destinazione crei un'immagine di sé che sia coerente con le azioni intraprese e con la sua identità locale, oltre che ad essere competitiva nel mercato rispetto alla concorrenza.
3. **Azioni sull'offerta turistica della destinazione:** consiste nella creazione di una politica di prodotto. L'organizzazione turistica determina l'offerta esistente e la promuove, individuando i prodotti, i servizi e le attrazioni coerenti con le richieste del mercato e conformi allo sviluppo della destinazione stessa. Questo implica anche la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali, oltre che delle strutture ed infrastrutture da parte della DMO o degli enti territoriali.
4. **Promo-commercializzazione:** intesa come la comunicazione della destinazione e la commercializzazione dei suoi prodotti e delle offerte. Essa si basa sull'integrazione delle attività di commercializzazione e comunicazione di tutti i soggetti pubblici, mentre la commercializzazione viene solitamente affidata ai privati. Grazie alle DMO e all'attività di promo-commercializzazione il turista è in grado di completare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale di contatto con la destinazione.

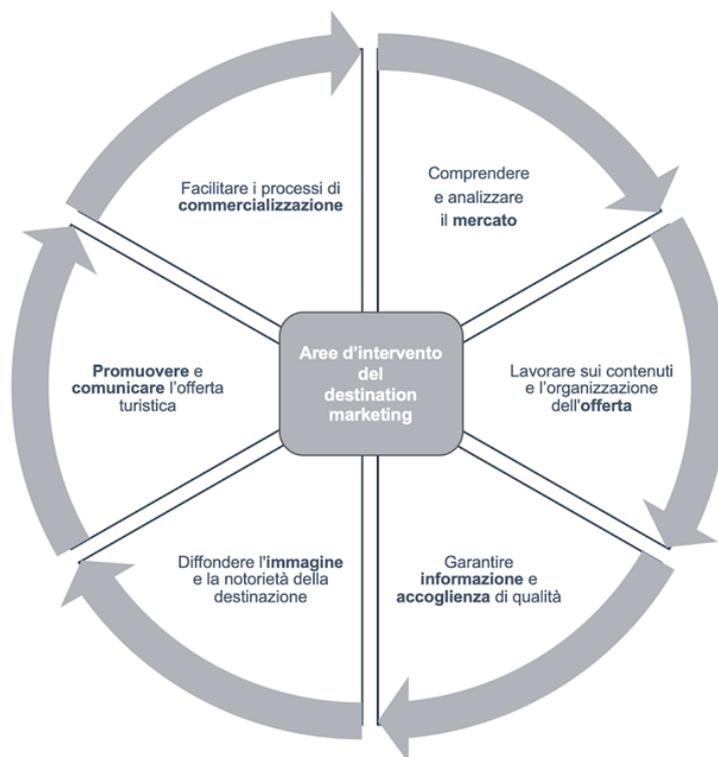


Figura 2.3 – Aree di intervento del Destination marketing

Fonte: Ripensare al futuro. Verso la destination sustainability. A cura di Adriana Miotto e Stefan Marchioro

Le attività di Destination Marketing vengono suddivise in interne ed esterne. Le attività interne sono quelle necessarie alla determinazione dell'offerta e che agiscono proprio sull'offerta attraverso la trasformazione delle risorse e delle attrazioni del luogo. Si distinguono in:

- **Qualità dei servizi e della vacanza**, la quale viene individuata in
 - Club di prodotto, cioè una formula di aggregazione tra operatori per creare un prodotto specifico rivolto ad uno specifico target. Ci si riferisce quindi ad un soggetto composto da più imprese, le quali si propongono sotto lo stesso brand con l'obiettivo di competere in maniera efficace sul mercato. Dato che l'obiettivo comune è la soddisfazione del visitatore, viene creato un prodotto non più generico, ma ideato secondo i bisogni del cliente. Gli elementi che caratterizzano il club di prodotto si individuano nell'idea di un prodotto specifico, innovativo e differenziato, un modello di fruizione ed un sistema di valori e cultura condivisi; l'identificazione del rapporto tra valore ideale e qualità del prodotto ed una combinazione appropriata del marketing mix.

- Tematismi, i quali partendo dalle risorse culturali e naturali, enfatizzano i caratteri distintivi rispondendo alle specifiche famiglie motivazionali, e giungendo alla promozione specifica della vacanza.
 - Certificazioni e marchi di qualità, ovvero la creazione di strumenti specifici per comunicare la qualità dei prodotti. Definire la qualità di un prodotto turistico è difficile, poiché è un prodotto composito e si basa su una prestazione prolungata, coinvolgendo il turista nell'interazione con l'ambiente naturale.
 - Organizzazione di eventi, i quali, oltre a promuovere e commercializzare la destinazione, rispondono anche alle esigenze del cliente. Infatti, gli eventi aiutano a promuovere e valorizzare l'immagine del territorio, contribuiscono allo sviluppo turistico ed economico della filiera imprenditoriale del territorio.
- **Coordinamento degli stakeholders** per raggiungere il successo nelle altre attività. In questo caso si parla di *genius loci*, ovvero della raffigurazione dell'identità locale, proprio perché ciò che cerca il turista oggi sono esperienze legate strettamente al territorio, alla “living culture” e alla comunità locale. Contemporaneamente bisogna comprendere le richieste di mercato, l'offerta del settore e le lacune da affrontare tramite una pianificazione organizzata ed unitaria di una strategia condivisa, grazie anche all'appoggio della DMO. L'obiettivo è proprio quello di progettare e realizzare prodotti turistici che rispecchino gli ideali della località e quindi le aspettative di vacanza e viaggio del turista stesso.

Le attività esterne del Destination Marketing invece riguardano per lo più la comunicazione online. Sicuramente il sito web di una destinazione deve saper attrarre il visitatore ed illustrare le proprie offerte in maniera veritiera ma persuasiva, affinché il turista scelga quella meta piuttosto che altre. Anche i social network ricoprono un ruolo molto importante al giorno d'oggi, dal momento che permettono agli utenti di condividere le proprie esperienze nella destinazione invogliando quindi il possibile turista attraverso il passaparola ed il ricordo. Ad esempio, il blog è un mezzo utilizzato per condividere esperienze tramite lo storytelling a più persone. Ma lo strumento di marketing più diretto è sicuramente l'e-mail, poiché instaura una connessione diretta tra destinazione e turista, dove il turista ha la possibilità di mettersi direttamente in contatto con la struttura

ospitante. Esiste poi un software, conosciuto come Destination Management System (DMS), che permette di gestire in maniera integrata le informazioni di una destinazione attuando le politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Comporta vantaggi per la destinazione, la quale indubbiamente amplia la copertura del mercato ottenendo anche guadagni aggiuntivi; per il turista, il quale gode di una possibilità di scelta più ampia ed una flessibilità dell'offerta; e per le piattaforme di sharing economy, le quali acquisiscono maggiore visibilità, affidabilità e credibilità.

2.6.2 La progettazione strategica per le destinazioni turistiche

Oggi il turista percepisce la destinazione ed il viaggio come un'esperienza unitaria ed unica, ritenendo la destinazione il diretto responsabile della propria esperienza turistica, anche quando è egli stesso a comporre l'offerta utilizzando le piattaforme di prenotazione. Questo richiede una grande cooperazione e coordinamento da parte di tutti gli attori coinvolti, ma soprattutto una grande capacità da parte dell'organizzazione di meta-management che gestisce l'intera destinazione. È infatti fondamentale attuare una progettazione strategica delle destinazioni turistiche per uno sviluppo sostenibile e raggiungere così il successo di una destinazione. È un processo che consiste nell'identificare obiettivi chiave, pianificare azioni concrete ed utilizzare le risorse disponibili affinché si crei una vision unitaria della destinazione, che sia in grado di attrarre e soddisfare i turisti, ma allo stesso tempo preservare e tutelare il patrimonio ambientale e culturale e generare un impatto economico positivo per i residenti e per la destinazione in sé. Per fare questo è necessario istituire, dove non sia già presente una DMO o un organismo di meta-management, una partnership pubblico-privata per la gestione ordinata di tutte le parti interessate e la creazione di una linea guida per la gestione del turismo della destinazione.

Sul piano metodologico non esiste un unico modello da seguire, ma ogni territorio deve individuare la strategia che meglio risponde ai loro bisogni, al loro sistema socio-economico ed alle loro normative. Ci sono però dei punti che spesso vengono utilizzati dalle partnership pubblico-privata in un "Tavolo di coordinamento" e se necessario una cabina di regia, appoggiato da uno staff e da un tecnico di progetto che supportano il processo strategico sul piano metodologico. Ciò che non può mancare, però, sono una forte determinazione strategica da parte di tutti gli stakeholder della destinazione, una grande efficienza organizzativa da parte di tutti gli organismi individuati, ed un percorso

di condivisione come garanzia delle linee strategiche ed operative dello stanziamento della vision. Solo attraverso queste pratiche e su motivazioni condivise e sostenute, si potrà ottenere un piano strategico che possa dare risultati in un tempo medio.

2.7 Destination Sustainability

La sostenibilità di una destinazione si riferisce alla capacità a lungo termine di una destinazione turistica di mantenere il proprio benessere ambientale, sociale ed economico soddisfacendo contemporaneamente i bisogni e i desideri dei turisti presenti e futuri. È fondamentale perché il turismo, come abbiamo visto precedentemente, può avere impatti significativi sull'ambiente, sulla cultura e sulle comunità dei luoghi visitati. Infatti, il tentativo di muoversi verso la sostenibilità è entrato nell'agenda globale dello sviluppo sostenibile grazie al suo vasto potenziale e alla maggiore consapevolezza dei turisti, i quali richiedono un'industria più ecologica ed una migliore informazione sugli effetti dei loro viaggi sull'ambiente naturale e sociale circostante.

Le destinazioni turistiche di un'industria del turismo sostenibile di successo dipendono dal mantenimento e dal sostentamento del “giusto” livello di domanda. Infatti, l'offerta turistica è influenzata reciprocamente dalle caratteristiche della domanda, ma dipende anche dalla cooperazione efficace di tutti gli stakeholders interessati, come fornitori, intermediari, settore pubblico e consumatori. Comporta, oltre all'aumento dell'occupazione locale, il passaggio all'uso dei servizi locali, i quali possono aumentare la spesa dei turisti nell'economia locale e contribuire allo sviluppo economico. I modelli di turismo sostenibile possono anche contribuire ad introdurre modelli sociali sostenibili nelle comunità locali diffondendo la gestione corretta dei rifiuti, sistemi di risparmio idrico, ecc. Si stima che gli incentivi per proteggere il patrimonio culturale siano tra i maggiori benefici immateriali che la sostenibilità dell'industria del turismo può apportare.

Per raggiungere la sostenibilità della destinazione è necessario considerare ed integrare nella pianificazione e nella gestione della destinazione diversi componenti ed elementi. Sicuramente la conservazione delle risorse naturali, come acqua, aria, biodiversità, attraverso lo smaltimento e il corretto riciclaggio dei rifiuti, la riduzione del consumo energetico e la transizione verso fonti energetiche rinnovabili. Anche la conservazione e la salvaguardia del patrimonio culturale, sociale, storico attraverso la protezione dei monumenti, le tradizioni, la lingua, e soprattutto attraverso l'inclusione ed il

coinvolgimento delle comunità locali nelle decisioni di sviluppo turistico. Ma soprattutto cercare di ridurre la dipendenza dal turismo come unica fonte di reddito e promuovere la diversificazione economica, sostenendo le imprese locali ed incoraggiando l'imprenditorialità nel settore del turismo. Tutto questo garantendo che generi benefici economici che possano essere sostenuti nel tempo.

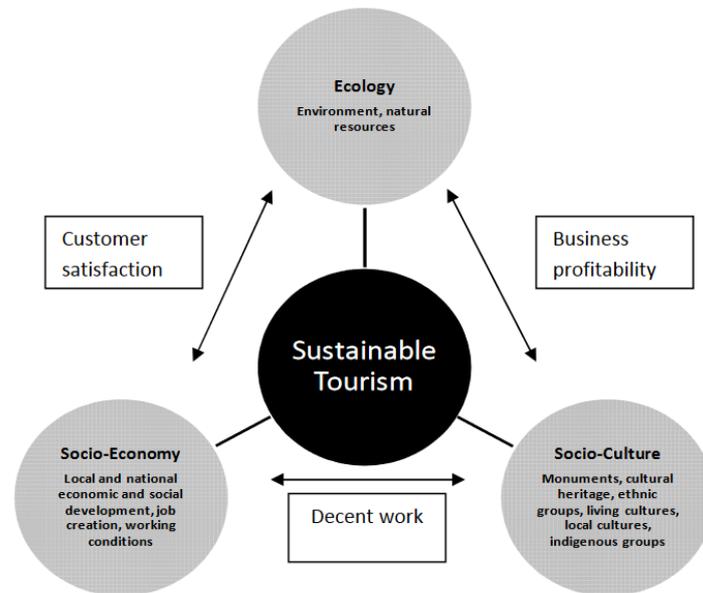


Figura 2.4 – Components of sustainable tourism
Fonte: International Labour Organization (ILO)

CAPITOLO 3: IL TURISMO SOSTENIBILE

3.1 Impatti del cambiamento climatico sul turismo

Negli ultimi anni il tema del cambiamento climatico ha iniziato a farsi strada in diverse discipline e campi d'azione della vita quotidiana. Esso riguarda i cambiamenti a lungo termine nei modelli climatici del pianeta Terra che principalmente sono dettati dall'attività umana e dal suo incontrollato uso delle risorse naturali.

Il turismo, in particolare, è responsabile di una gran parte di emissioni di gas serra (ossido di azoto, metano, biossido di carbonio) che causano danni agli ecosistemi ed alle biodiversità. In merito a questo, il Dipartimento per lo Sviluppo Sostenibile del Turismo dell'UNWTO in collaborazione con l'International Transport Forum³⁵, ha condotto uno studio nel dicembre 2019 per esaminare le emissioni di biossido di carbonio (CO₂) generate dai trasporti all'interno dell'industria turistica. Secondo i dati rilevati si prevede che il numero di viaggiatori internazionali raggiunga 1,8 miliardi entro il 2030, indicando quindi una crescita positiva per il settore da un punto di vista economico ed occupazionale, ma non altrettanto dal punto di vista ambientale. Secondo questa previsione, infatti, per il 2030 le emissioni di gas serra legate all'industria del turismo rappresenteranno il 23% di tutte le emissioni prodotte dall'attività umana³⁶. Tuttavia, numerosi sono stati e sono tuttora gli interventi intrapresi dall'industria turistica per ridurre il suo impatto sui territori e sull'ambiente naturale. Ad esempio, per determinare il livello di emissioni generate nel settore dell'aviazione, è stato impegnato l'*ICAO Carbon Emissions Calculator (ICEC)*³⁷, uno strumento fornito dall'Organizzazione dell'Aviazione Civile Internazionale, il quale consente ai viaggiatori di calcolare autonomamente una stima dell'impatto ambientale provocato dal proprio viaggio aereo.

Nel novembre del 2021, durante la COP26 (26° Conferenza delle Parti delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici) a Glasgow, i leader mondiali si sono riuniti per

³⁵ International Transport Forum (ITF) è un'organizzazione intergovernativa con 66 paesi membri. Funge da *think tank* per la politica dei trasporti ed organizza il vertice annuale dei ministri dei trasporti. È l'unico organismo globale che copre tutte le modalità di trasporto, ed è amministrativamente integrata con l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), ma politicamente autonoma.

³⁶ UNWTO, *Tourism's carbon emissions measured in landmark report launched at COP25*, 4 dicembre 2019 <https://www.unwto.org/news/tourisms-carbon-emissions-measured-in-landmark-report-launched-at-cop25>

³⁷ International Civil Aviation Organization, *ICAO Carbon Emissions Calculator (ICEC). The official un tool to quantify air travel CO₂ footprint*, <https://www.icao.int/environmental-protection/Carbonoffset/Pages/default.aspx>

discutere misure concrete per contrastare il cambiamento climatico. Durante questo evento è stata redatta un'importante dichiarazione destinata a diventare un punto di riferimento nella lotta contro il cambiamento climatico e nella definizione delle strategie del settore turistico, nota come Dichiarazione di Glasgow.

“Dichiariamo il nostro impegno condiviso per unire tutte le parti interessate nella trasformazione del turismo per fornire un'azione efficace per il clima. Sosteniamo l'impegno globale di dimezzare le emissioni entro il 2030 e raggiungere il Net Zero il prima possibile prima del 2050. Allineeremo costantemente le nostre azioni alle più recenti raccomandazioni scientifiche, in modo da garantire che il nostro approccio rimanga coerente con un aumento non superiore a 1,5°C al di sopra dei livelli preindustriali entro il 2100”³⁸. L'obiettivo è proprio quello di convergere le azioni per affrontare il cambiamento climatico tra una vasta gamma di attori nel settore turistico, che comprendono agenzie governative ed istituzioni, donatori ed entità finanziarie, organizzazioni internazionali, la società civile, imprese private ed il mondo accademico. Tutti i soggetti interessati hanno approvato cinque punti chiave da seguire:

- a. **Measure**, misurare e divulgare tutte le emissioni legate ai viaggi del turismo;
- b. **Decarbonise**, stabilire e raggiungere obiettivi in linea con la scienza del clima per accelerare la decarbonizzazione del turismo;
- c. **Regenerate**, ripristinare e proteggere gli ecosistemi sostenendo la capacità della natura di ridurre il carbonio, nonché salvaguardare la biodiversità, la sicurezza alimentare e l'approvvigionamento idrico;
- d. **Collaborate**, condividere prove di rischi e soluzioni con tutte le parti interessate e gli ospiti e lavorare assieme per garantire che i piani siano quanto efficaci e coordinati possibile;
- e. **Finance**, garantire che le risorse e le capacità organizzative siano sufficienti per raggiungere gli obiettivi stabiliti nei piani climatici.

Nel contesto della *One Planet Vision* per una ripresa responsabile del turismo post Covid-19³⁹, l'impegno e la pianificazione per una ripresa sostenibile presentano un'opportunità

³⁸ Glasgow Declaration, *Climate Action in Tourism*, 2021

<https://www.oneplanetnetwork.org/programmes/sustainable-tourism/glasgow-declaration>

³⁹ UNWTO, *One Planet Vision for a responsible recovery of the tourism sector*, 4 May 2021

<https://www.unwto.org/covid-19-oneplanet-responsible-recovery-initiatives>

per riorientare l'intero settore turistico su una marcia più green, in conformità con gli obiettivi stabiliti dall'Accordo di Parigi⁴⁰ sul clima. Se si riuscirà ad abbandonare rapidamente le pratiche ad alta intensità di carbonio e di utilizzo di risorse per la creazione di esperienze turistiche, ponendo al centro il benessere delle comunità locali e dell'ecosistema, il settore turistico potrà assumere un ruolo di leadership nella transizione verso un futuro a basse emissioni di carbonio.

Il settore turistico, però, oltre a contribuire in modo significativo alle emissioni di gas serra, è anch'esso vulnerabile agli impatti del cambiamento climatico, i quali includono cambiamenti nella stagionalità delle destinazioni, l'aumento dei costi assicurativi e danni ai patrimoni naturali e culturali, nonché la degradazione di habitat naturali cruciali. Il cambiamento climatico, l'inquinamento e la diminuzione della diversità biologica rappresentano una minaccia per la maggior parte delle attività legate al turismo. L'aumento del livello del mare, l'incremento delle inondazioni e l'insorgenza più frequente di eventi meteorologici estremi stanno mettendo a rischio non solo le attività turistiche, ma anche le fonti di sostentamento delle comunità in tutto il mondo. Un esempio significativo è sicuramente rappresentato dal turismo costiero, particolarmente soggetto agli effetti per via dell'erosione delle spiagge e l'aumento del livello del mare. Molte località turistiche dei Caraibi, ad esempio, rischierebbero di essere sommerse se il livello del mare si innalzasse anche solo di 1 metro, come pure la città italiana di Venezia rischia di scomparire proprio per il problema dell'innalzamento delle acque dei mari. Inoltre, il cambiamento climatico risulta essere una minaccia per le barriere coralline, di forte attrazione turistica in molte località.

Il *Climate Change* sta impattando molti settori del turismo, come l'industria croceristica, il turismo naturalistico nelle sue varie forme (il turismo subacqueo e i safari), il turismo outdoor (attività come bird watching, trekking, arrampicata, escursionismo) e persino il turismo culturale. È quindi fondamentale che il settore turistico prenda sempre più misure per proteggersi dagli effetti del cambiamento e per implementare strategie di mitigazione e di adattamento.

⁴⁰ L'Accordo di Parigi è un piano d'azione per limitare il riscaldamento globale firmato da tutti gli stati membri dell'EU nel 2015.

<https://www.consilium.europa.eu/it/policies/climate-change/paris-agreement/#what>

3.2 Il concetto di sostenibilità

La sostenibilità è un concetto che si riferisce ad un approccio globale e a lungo termine verso la gestione delle risorse e delle attività umane in modo da soddisfare le esigenze attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze. Si tratta dunque di stabilire e mantenere un equilibrio tra l'uso delle risorse naturali, lo sviluppo economico ed il benessere sociale, senza danneggiare irreparabilmente l'ambiente e/o impoverire le opportunità per il futuro.

Come già illustrato nel primo capitolo (1.2.2. L'importanza della sostenibilità), il concetto di sostenibilità turistica fa riferimento ad un approccio volto a minimizzare gli impatti negativi sull'ambiente, sulla società e sull'economia, mentre promuove al contempo benefici a lungo termine per tutte le destinazioni turistiche. È diventato sempre più importante a causa dell'espansione del settore turistico in tutto il mondo e delle sfide ambientali globali odierne. L'importanza è chiaramente spiegata dalla natura dei beni e dei servizi che i turisti consumano. Gran parte delle risorse turistiche richiedono, infatti, una fruizione sostenibile per mantenere la loro qualità nel tempo ed evitare il loro deterioramento progressivo o addirittura la loro scomparsa. Di conseguenza, nel settore turistico il concetto di sostenibilità non è solo un aspetto commerciale specifico, che caratterizza alcune forme di turismo come l'ecoturismo, il turismo naturalistico ed il turismo solidale, ma riguarda anche una prospettiva gestionale. È essenziale prolungare la vita delle destinazioni turistiche nel tempo per offrire un prodotto che soddisfi le aspettative dei visitatori e dei consumatori, i quali sono sempre più sensibili alle caratteristiche di naturalità ed autenticità dei prodotti.

Tuttavia, non ci si riferisce solo all'ambiente, ma bisogna guardare allo sviluppo sostenibile anche sotto un punto di vista economico e sociale. La sostenibilità del turismo, infatti, si basa su tre pilastri: ambiente, società ed economia. Questi tre elementi devono essere equilibrati per garantire che il turismo abbia un impatto positivo sulle destinazioni e sulle comunità locali. Dal punto di vista ambientale, il turismo sostenibile promuove la conservazione della natura, la gestione responsabile delle risorse naturali e la riduzione delle emissioni di carbonio. Ciò significa, ad esempio, preferire strutture ricettive eco-friendly, limitare l'uso di plastica monouso, e promuovere il trasporto pubblico o le modalità di viaggio a basse emissioni. Sul versante sociale, invece, il turismo sostenibile

cerca di coinvolgere le comunità locali, rispettando le loro tradizioni e creando opportunità economiche per i residenti. Questo può essere realizzato, ad esempio, attraverso l'impiego locale, la promozione della cultura e l'educazione dei turisti sulla storia e sulle usanze del luogo che visitano. Dal punto di vista economico, infine, il turismo sostenibile cerca di distribuire in modo equo i benefici economici derivanti dal turismo, tramite la promozione di piccole imprese locali, l'investimento nelle infrastrutture locali e la riduzione degli sprechi.

Il turismo sostenibile, dunque, non è solo un'opzione desiderabile ma una necessità per proteggere il nostro pianeta e preservare le bellezze delle destinazioni turistiche per le future generazioni. È un impegno condiviso da viaggiatori, operatori turistici e comunità locali volto a creare un turismo che sia positivo e sano per l'ambiente, per la società e per l'economia.

3.3 Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile è un piano d'azione globale composto da 17 obiettivi principali, detti Sustainable Development Goals (SDGs), volti a migliorare la qualità della vita delle persone e a preservare il pianeta. Ha preso ufficialmente avvio all'inizio del 2016 quando tutti i 193 stati membri dell'ONU hanno accolto questi obiettivi nelle loro politiche ed azioni in materia di sostenibilità, scegliendo quindi di collaborare per uno sviluppo sostenibile.

Ciascun obiettivo si suddivide in obiettivi più specifici che coprono una vasta gamma di questioni, tra cui la povertà, l'istruzione, la fame, la pace, la giustizia, la salute e molti altri. Nella Figura 3.1 si possono visualizzare tutti i 17 obiettivi chiave adottati, cui raggiungimento vede la collaborazione di tutti gli stati membri delle Nazioni Unite, sia a livello nazionale sia internazionale, ed è previsto per il 2030. Sono obiettivi strettamente connessi tra loro, che vanno dal garantire un'istruzione di alta qualità che sia giusta ed inclusiva (goal 4) ad assicurare che uomini e donne abbiano le stesse opportunità (goal 5); dal garantire la salute e il benessere (goal 3) al mantenere il nostro pianeta pulito e sano (goal 6, 13, 14, 15); dal creare posti di lavoro dignitosi per tutti (goal 8) all'eliminare le disuguaglianze (goal 10).



Figura 3.1 – 17 Sustainable Development Goals per lo Sviluppo sostenibile
Fonte: Nazioni Unite

L'Agenda 2030 si basa su cinque principi fondamentali, le cinque “P” dello sviluppo sostenibile, ovvero:

1. **Persone**, con l’obiettivo di eliminare la fame e la povertà in tutte le loro forme, assicurando una vita dignitosa ed uguaglianza per tutti. Questo principio mira a migliorare la qualità della vita delle persone in tutto il mondo.
2. **Prosperità**, che cerca di garantire alle persone una vita prospera ed appagante, mantenendo un equilibrio con la natura. Questo implica uno sviluppo economico sostenibile che non danneggi l’ambiente e che porti una qualità di vita migliore per tutti.
3. **Pace**, volta alla promozione di società pacifiche, giuste ed inclusive. Questo prevede la prevenzione di conflitti, la promozione della giustizia e dell’uguaglianza, e la creazione di comunità in cui tutti possano prosperare senza discriminazioni o violenze.
4. **Partnership**, la quale richiede la collaborazione tra governi, organizzazioni internazionali, società civile, settore privato ed altri attori. La solidità delle partnership è fondamentale per affrontare sfide globali e raggiungere obiettivi comuni.

5. **Pianeta**, che vede la protezione delle risorse naturali e la mitigazione del cambiamento climatico, essenziali per preservare il pianeta per le generazioni future. Questo principio sottolinea l'importanza di adottare misure responsabili per conservare l'ambiente e limitare l'impatto delle attività umane sulla Terra.

L'Agenda 2030 riconosce il turismo come un motore fondamentale per promuovere una crescita economica inclusiva ed indirizzata alle comunità locali. Le attività legate al settore turistico hanno il potenziale per sostenere ed accelerare la transizione verso un approccio più ecologico, adottando modelli sostenibili di consumo e produzione. Tre degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs) si concentrano esplicitamente sul turismo:

- **Obiettivo 8.9**, che sostiene che entro il 2030 la promozione e l'attuazione di politiche volte a sostenere un turismo sostenibile generino occupazione e promuovano la cultura e i prodotti locali.
- **Obiettivo 12.8.b**, il quale incentiva lo sviluppo e l'implementazione di strumenti per il monitoraggio degli impatti del turismo sostenibile nell'ambito dello sviluppo sostenibile, contribuendo a creare posti di lavoro e promuovere la cultura e i prodotti locali.
- **Obiettivo 14.7**, che prevede entro il 2030 di aumentare i benefici economici derivanti dal turismo nei piccoli stati insulari in via di sviluppo e nei paesi meno sviluppati, attraverso un utilizzo più responsabile delle risorse marine, inclusa la gestione sostenibile della pesca, dell'acquacoltura e del turismo.

L'andamento e la performance globali nel raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 sono notevolmente indietro rispetto ai tempi prefissati in principio. Per affrontare questa situazione, già nel settembre 2019, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha dichiarato la "Decade of Action" sull'Agenda 2030, con l'obiettivo di accelerare gli sforzi per rimettersi in carreggiata e riorientare il percorso verso il conseguimento dei Sustainable Development Goals (SDGs). Tuttavia, pochi mesi dopo, l'epidemia di Covid-19 ha scatenato una crisi senza precedenti a livello economico, sociale e sanitario, causando un notevole impatto sul progresso verso il raggiungimento dei 17 obiettivi. A partire dalla primavera 2020 gli esperti hanno cominciato a considerare come la crisi legata alla pandemia avrebbe influenzato il progresso verso il raggiungimento degli

Obiettivi dell'Agenda 2030. Il rapporto del Segretario Generale dell'ONU ha inoltre evidenziato che questa crisi ha avuto impatti negativi su vari aspetti sociali ed economici. Ad esempio, ha colpito i redditi delle persone (goal 1), ha aumentato le sfide legate all'accesso al cibo (goal 2), ha messo a dura prova i servizi sanitari (goal 3) ed educativi (goal 4), ha portato ad un aumento della violenza di genere (goal 5), ha avuto conseguenze negative sulle comunità più povere (goal 11) e sulle regioni colpite da conflitti (goal 16).

Di fronte a queste prospettive pessimistiche, si accentua l'importanza di riconsiderare il percorso da seguire nel medio e lungo termine, basandosi sulla nuova realtà internazionale ed immaginando una ripresa che tenga necessariamente conto delle vulnerabilità evidenziate dal sistema. Per citare le parole del Vicesegretario delle Nazioni Unite, Amina J. Mohammed, *“The SDGs (...) will guide us to rebuild a more resilient, sustainable, equitable and inclusive future”*⁴¹. Anche a livello europeo, sembra che la direzione indicata sia proprio quella di puntare allo sviluppo sostenibile come strategia di risposta alla crisi, con l'obiettivo di costruire un'Europa più sostenibile, equa e resiliente rispetto alle minacce che ci sono e continueranno ad esserci.

⁴¹ Amina J. Mohammed è Vicesegretario Generale delle Nazioni Unite dal 2017 e presidente del gruppo per lo Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Ha guidato il processo che ha portato all'accordo globale sull'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile ed alla creazione dei 17 obiettivi.

CAPITOLO 4: IL TURISMO NELLE ISOLE BALEARI

4.1 Organizzazione turistica in Spagna

La Spagna è un paese situato nella parte sud-occidentale dell'Europa, nella penisola iberica. È una democrazia parlamentare e una monarchia costituzionale con un capo di governo, il primo ministro, ed un capo di Stato, il re, composta da 17 comunità autonome e 2 città autonome con diversi gradi di autonomia. La cultura spagnola è estremamente ricca e diversificata, nota per la sua tradizione artistica, letteraria e musicale, e soprattutto per il flamenco, la corrida, la paella, le feste tradizionali. La Spagna, infatti, è una delle principali destinazioni turistiche al mondo per le sue spiagge, città storiche come Madrid e Barcellona, monumenti importanti, tra cui la *Sagrada Familia*, l'*Alhambra di Granada*, l'*Alcazar di Siviglia*, nonché la sua calorosa festa notturna.

L'organizzazione turistica della Spagna è altamente sviluppata e svolge un ruolo fondamentale nell'economia spagnola, contribuendo in modo significativo al PIL del paese e all'occupazione, ma anche alla struttura sociale e territoriale del paese e delle sue comunità autonome. Viene gestita da diverse entità a livello nazionale, regionale e locale. L'Istituto de Turismo de España, il *Turespaña*, è l'organizzazione pubblica affiliata al Ministero dell'Industria, del Commercio e del Turismo attraverso la Secretaría de Estado de Turismo, ed è responsabile della promozione turistica della Spagna come destinazione turistica nel mondo. La loro mission è proprio quella di rendere la Spagna la destinazione più desiderata a livello internazionale, trasformandola in un punto di riferimento per la sostenibilità ambientale, la responsabilità sociale e la redditività, nonché per la commercializzazione di prodotti e destinazioni spagnole in collaborazione tra settore pubblico e privato. Si occupano, quindi, del marketing all'estero e della gestione del *brand Spagna* nella sua dimensione turistica, al fine di diffondere la conoscenza turistica del territorio. Opera attraverso una vasta rete di uffici ed ambasciate spagnole le quali promuovono le regioni, le città e le singole attrazioni turistiche, lavorando a stretto contatto col settore privato del turismo. Il Ministero dell'Industria, dell'Energia e del Turismo presenta, invece, la *Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas S.A.* (SEGITTUR), dipendente anch'esso dalla Secretaría de Estado de Turismo. Questa società statale è responsabile della promozione dell'innovazione nel settore turistico spagnolo, sia nel pubblico come nel privato.

SEGITTUR è infatti un operatore potente ed efficace in grado di contribuire allo sviluppo, all'ammodernamento e al mantenimento di un'industria turistica leader, attraverso l'innovazione tecnologica. Genera e gestisce la tecnologia, la conoscenza e l'innovazione necessarie per migliorare la competitività, la qualità e la sostenibilità negli ambiti ambientale, economico e sociale del turismo. Diffonde, promuove ed implementa nei mercati turistici nazionali ed internazionali le pratiche, le conoscenze e l'innovazione tecnologica che hanno reso la Spagna un riferimento mondiale nel campo del turismo internazionale. Importante, inoltre, è l'Instituto Nacional de Estadística (INE), ovvero l'istituto nazionale spagnolo incaricato di raccogliere e pubblicare i dati statistici sulla domanda e sull'offerta turistica, utili per prendere decisioni riguardo lo sviluppo di strategie di marketing turistico.

Oltre alle organizzazioni nazionali, le diverse regioni autonome della Spagna gestiscono le proprie organizzazioni turistiche, le quali possono differire notevolmente tra loro, ma in generale svolgono tutte un ruolo chiave nella promozione delle attrazioni turistiche locali e nella gestione dell'industria turistica all'interno delle loro rispettive regioni. Ad esempio, la Catalogna presenta l'agenzia turistica regionale *Turismo de Cataluña*, che lavora per promuovere il turismo e le attrazioni nei loro territori, tra cui Barcellona, la Costa Brava ed altre destinazioni. Anche le Isole Baleari e le Canarie hanno le loro agenzie autonome, *Turismo de Baleares* e *Turismo de Canarias*, volte alla gestione e all'organizzazione delle loro destinazioni, le quali sono fonti di grande attrazione per i turisti. L'Andalusia, una delle regioni più popolari per il turismo in Spagna, presenta la sua agenzia regionale *Turismo Andaluz*, responsabile della promozione e dello sviluppo turistico dei suoi territori. Tutte le organizzazioni turistiche regionali collaborano con l'ente nazionale *Turespaña* per promuovere il turismo nel paese e garantire una strategia di promozione turistica coerente ed efficace a livello nazionale ed internazionale. Anche il settore privato è estremamente importante, poiché collabora in maniera attiva con le organizzazioni governative per promuovere le destinazioni spagnole e garantire un'alta qualità dell'esperienza turistica.

La Spagna, oltre alle destinazioni turistiche naturali, promuove anche il suo ricco patrimonio culturale e storico, attraverso eventi culturali, festival, musei, siti storici e molto altro, anche se il turismo balneare assorbe quasi il 70% dei visitatori, particolarmente durante la stagione estiva. Dall'inizio della pandemia di Covid-19,

tuttavia, si ha avuto un impatto negativo sull'attività turistica, in particolare nel 2020 e nel 2021, tanto che il contributo del settore è passato dal rappresentare il 12,6% del PIL nel 2019 all'8% nel 2021. Per regione, le Isole Baleari sono state le più colpite, con perdite superiori al 70% rispetto al 2019 (vedi figura 4.1). Inoltre, centinaia di migliaia di lavoratori hanno perso il lavoro e molti altri hanno dovuto usufruire di un ERTE⁴². Il governo spagnolo ha adottato diversi pacchetti di misure economiche, lavorative e fiscali con l'obiettivo di mantenere l'attività e l'occupazione nel settore turistico; infatti, già nel 2022 la situazione è migliorata in modo significativo e, con esso, il contributo alla ricchezza nazionale.

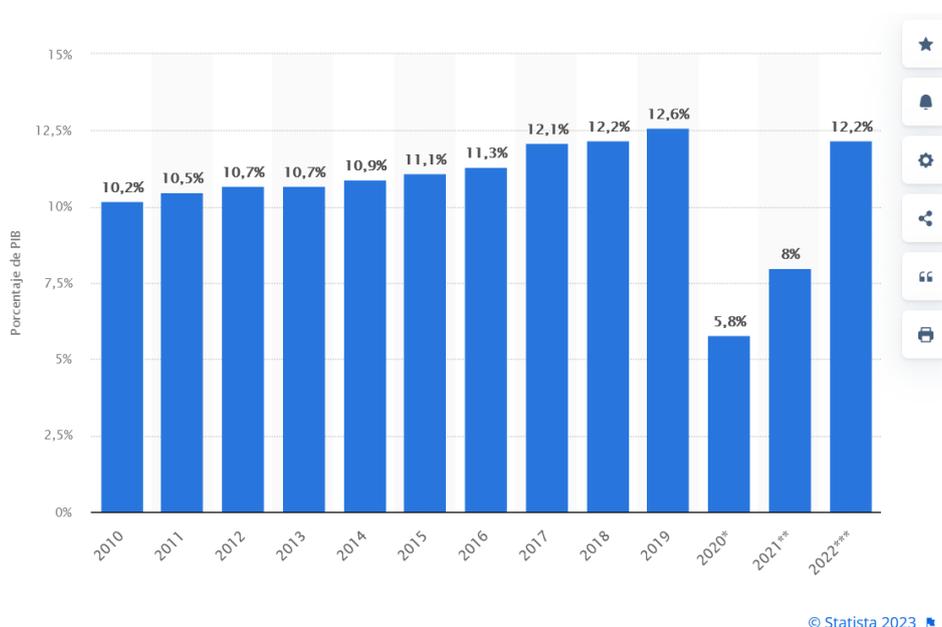


Figura 4.1 – Percentaje de PIB aportado por el sector turístico en España de 2010 a 2022
 Fuente: Statistica Research Department (14 June 2023)

4.2 Organizzazione turistica nelle Isole Baleari

4.2.1 Contesto territoriale e livello di autonomia

Le Isole Baleari sono una comunità autonoma della Spagna situata nel Mar Mediterraneo occidentale e composta da un gruppo di isole, le principali delle quali sono quattro,

⁴² Il *Expediente de Regulación Temporal de Empleo*, meglio noto come ERTE, è una misura di flessibilità del lavoro che consente all'azienda di ridurre o sospendere i contratti di lavoro. Questa procedura è limitata ad un periodo di tempo debitamente limitato, al termine del quale l'azienda è obbligata a ripristinare le condizioni contrattuali precedenti all'attuazione dell'ERTE, nonché a mantenere i posti di lavoro dei dipendenti interessati.

Maiorca, Minorca, Ibiza e Formentera. Appartengono alla zona della Spagna orientale e condividono una forte affinità culturale e storica con la Catalogna e la Comunità Valenciana. Queste tre regioni sono, infatti, un importante centro di preservazione e promozione della lingua catalana, lingua ufficiale delle isole, insieme al castigliano, lo spagnolo standard.

Essendo le Isole Baleari una regione autonoma, godono di una certa indipendenza nel governo delle loro questioni interne, come l'istruzione, la sanità, l'urbanistica ed il turismo. Hanno infatti un proprio governo regionale, noto come *Govern de les Illes Balears*, che è responsabile della gestione delle questioni regionali ed ha la sua sede a Palma di Maiorca. Il suo statuto di autonomia è stato approvato dal parlamento spagnolo ed è il documento fondamentale che stabilisce i poteri e le responsabilità del governo regionale, come il potere di adottare leggi regionali, gestire il bilancio regionale, prendere decisioni in campo urbanistico e gestire i servizi pubblici nella regione. È presente anche un vero e proprio parlamento, il *Parlament de les Illes Balears*, composto da deputati eletti direttamente dai cittadini dell'arcipelago, ed è responsabile della legislazione a livello regionale. Questa autonomia permette alle Isole Baleari di adattare le politiche e le leggi regionali per soddisfare le loro esigenze specifiche e promuovere il loro sviluppo economico e culturale. La gestione del turismo è affidata principalmente a questo governo regionale, il quale però si affida anche ad organizzazioni ed agenzie specifiche incaricate di promuovere il turismo, regolamentare il settore e pianificare le politiche turistiche per l'intera regione, tra cui:

- *Agencia de Estrategia Turística de las Islas Baleares (AETIB)*, integrata nel settore pubblico strumentale ed ha l'obiettivo generale di definire la strategia turistica delle Isole Baleari e la gestione delle risorse del fondo per promuovere il turismo sostenibile come elemento per ridurre gli impatti dell'attività turistica e migliorare il posizionamento internazionale delle Isole Baleari.
- *Conselleria de Turisme i Esports de les Illes Balears* è il consiglio responsabile del turismo e dello sport nelle Isole Baleari che svolge un ruolo fondamentale nella promozione e nella gestione del turismo e dello sport, contribuendo allo sviluppo economico ed al benessere degli abitanti delle isole. In particolare,

sviluppa e supervisiona le normative relative al turismo, come licenze e regolamenti per hotel, ristoranti, agenzie di viaggio ed altre attività turistiche.

- *Instituto Balear de Turismo* (IBATUR) è un'azienda pubblica dal Dipartimento del Turismo del governo delle Isole Baleari che gestisce e pianifica le azioni di promozione delle isole nel mercato nazionale ed internazionale. Comprende la realizzazione di campagne di marketing e di materiale promozionale.

Ognuna delle quattro isole, poi, presenta un suo *Consell*, ovvero un'istituzione governativa locale responsabile della gestione e del coordinamento di una varietà di servizi e politiche della propria isola: il *Consell insular de Mallorca*, il *Consell insular de Minorca*, il *Consell insular d'Eivissa* e il *Consell insular de Formentera*. Questi consigli locali governano in stretto rapporto con il governo regionale delle Baleari per sviluppare politiche ed iniziative turistiche che promuovano l'arcipelago come destinazione turistica nazionale ed internazionale, regolamentino l'industria turistica e garantiscano la sostenibilità ambientale. Inoltre, il governo spagnolo e il governo delle Baleari collaborano per gestire le questioni legate all'immigrazione, alla sicurezza ed alcuni altri aspetti del turismo internazionale. Infine, ci sono anche organizzazioni private, camere di commercio, associazioni di hotel ed altre entità che lavorano con il governo e l'industria turistica per promuovere questa regione come destinazione in grado di offrire un'esperienza turistica unica, adatta alle esigenze di tutti i suoi visitatori.

Le Isole Baleari hanno una forte economia basata principalmente sul turismo, che rappresenta una parte significativa del loro PIL. Queste isole difatti attraggono milioni di turisti da tutto il mondo ogni anno, grazie alle loro spiagge, al clima mite, alla cultura e all'intensa vita notturna. Secondo i dati forniti dall'Istituto nazionale per il Commercio Estero, il settore dei servizi costituisce una parte importante dell'economia regionale, contribuendo all'83,5% del PIL della regione. All'interno di questi servizi, quelli turistici rappresentano nettamente la componente maggiore. Infatti, l'agricoltura contribuisce in maniera marginale con una quota di 1%, l'industria ha una quota del 6,2% ed il settore delle costruzioni rappresenta il 9,4% dell'economia. Il PIL delle Baleari, dunque, può variare notevolmente in base alla stagione turistica ed al suo sviluppo, soprattutto per il fatto che i numeri maggiori di arrivi turistici si hanno nei mesi estivi. Tuttavia, il governo locale lavora costantemente per cercare di diversificare l'economia e promuovere altre

attività economiche al di fuori del turismo, per ridurre la dipendenza da questo settore vulnerabile a fluttuazioni economiche, politiche e turistiche.

4.2.2 Offerta turistica nelle 4 isole

Maiorca è l'isola più grande dell'arcipelago e capoluogo della comunità autonoma delle Isole Baleari. Come detto in precedenza, è il *Consell insular de Mallorca* che si occupa di gestire e coordinare le politiche dell'isola, ed il turismo è uno dei suoi ambiti di lavoro. Il suo obiettivo principale è quello di preservare e conservare la ricchezza del patrimonio culturale e paesaggistico di Maiorca, rilanciando al contempo l'economia attraverso la promozione di un turismo sostenibile e di qualità, in grado di adattarsi alle sfide di un modello turistico resiliente, sostenibile e rigenerativo, in linea con i 17 obiettivi dello Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Pertanto, il *Consell insular de Mallorca* assieme alla *Fundación Mallorca Turisme (FMT)*, promuove l'isola come destinazione turistica nazionale ed internazionale, secondo criteri di sviluppo sostenibile dal punto di vista sociale, economico ed ambientale. Questa fondazione è un ente pubblico senza scopo di lucro integrata al *Consell* la quale, oltre a promuovere Maiorca come destinazione turistica nel mondo, crea e gestisce i prodotti e i servizi turistici in generale e qualsiasi attività mirata a favorire il turismo sull'isola. Questi due enti sviluppano competenze di management turistico attraverso le quali, con la co-governance e l'intelligence turistica, si applicano politiche di qualità e piani strategici di modernizzazione. Anche il settore privato (alberghi, agenzie di viaggio, ristoranti, servizi di trasporto e di noleggio auto ed altre imprese turistiche) è fondamentale nella promozione e nell'offerta di servizi turistici sull'isola. Inoltre, tutte le feste tradizionali, gli eventi culturali, le attività sportive, le escursioni contribuiscono in maniera significativa alla promozione e commercializzazione turistica della destinazione. L'isola di Maiorca, infatti, offre un ricco patrimonio culturale, con attrazioni come il Museo di Joan Mirò, l'architettura di Gaudì, la maestosa cattedrale di Palma ed il castello di Bellver. Le sue spiagge, le grotte sotterranee, i pittoreschi paesini e la catena montuosa della Sierra de Tramontana aggiungono ulteriori dimensioni alla sua diversità. Ad esempio, la Sierra de Tramontana dal 2011 è entrata a far parte del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO; si tratta di una catena montuosa che si estende per oltre 90km lungo tutta l'isola ed è caratterizzata da paesaggi rurali con antiche terrazze di pietra e pareti rocciose, dove la natura offre spettacoli unici, come gli ulivi centenari piegati dal vento.

L'isola di Minorca, seconda per estensione, è la più incontaminata ed è un vero paradiso per gli amanti della natura. Dal 1993 è riconosciuta come Riserva della Biosfera dell'UNESCO dove uomo e natura convivono armonicamente per la necessità di salvaguardare la biodiversità dei suoi habitat naturali, che spaziano dalle coste sabbiose alle calette rocciose, dalle pinete alle paludi, dalle campagne alle colline boschive. Anche qui la gestione dell'isola è affidata al *Consell insular de Menorca*, il quale presenta il servizio de *Ordenación Turística* che si occupa di amministrare le offerte di ristorazione, gli alberghi, gli appartamenti, le case vacanze turistiche e i suoi imprenditori, le agenzie di viaggio, le guide turistiche e le pratiche sanzionatorie. Concede infatti autorizzazioni amministrative o nulla osta alle imprese turistiche e alle persone fisiche o giuridiche che si dedicano professionalmente alla prestazione di servizi nel campo delle attività turistiche, servizi di alloggio, attività di mediazione o organizzazione di servizi turistici, servizi di viaggio, ristorazione, servizi di informazione, orientamento oppure assistenza a gruppi di persone in escursioni e commercializzazione di soggiorni turistici in case. Autorizza nuove località turistiche secondo i parametri di qualità stabiliti, applicando le linee guida per la crescita delle aree turistiche stabilite nel Piano Territoriale dell'Isola. Gestisce il Registro dell'Isola delle imprese, delle attività e degli stabilimenti turistici di Minorca, nel quale vengono iscritte le imprese e gli stabilimenti turistici una volta ottenuta la corrispondente autorizzazione di apertura. Esercita anche la funzione ispettiva e sanzionatoria in materia turistica, assicurando il rispetto della legge e delle disposizioni che la integrano e sviluppano. Il suo obiettivo è proprio quello di conservare il suo patrimonio ambientale, archeologico e culturale e la qualità del paesaggio rurale attraverso una gestione coordinata del turismo interno ed esterno.

L'isola di Ibiza, invece, famosa soprattutto per la sua vivace vita notturna, è stata oggetto di grande attenzione e discussione a causa dell'enorme afflusso di visitatori, specialmente durante la stagione estiva. Il *Consell insular d'Eivissa*, consiglio che gestisce le politiche dell'isola, affida la questione turistica al *Departamento de Promoción Turística y de Medio Rural y Marino*, il quale si occupa dell'informazione e promozione turistica, nonché del coordinamento della politica turistica, delle relazioni inter-amministrative in materia e della creazione di prodotti turistici, ed al *Departamento de Territorio, Ordenación Turística, Movilidad, Infraestructuras viarias y Lucha contra el Intrusismo*. Esso comprende, tra le tante mansioni, anche l'attività competente in materia di gestione

di turismo, gestione delle attività nelle zone turistiche e funzione ispettiva e sanzionatoria in materia turistica. Inoltre, si occupa della lotta all'intrusione, che comprende la funzione ispettiva e l'adozione di misure cautelari e di sanzioni coercitive rispetto ai soggiorni turistici nelle abitazioni per infrazioni in materia turistica compiute in condizioni clandestine. L'ente ufficiale di promozione dell'isola viene identificato, però, in *Ibiza Tourism*, DMO dell'isola che lavora per promuoverla come destinazione turistica attraverso attività di marketing e promo-commercializzazione, campagne pubblicitarie, fornisce poi informazioni turistiche e collabora con altre entità per rendere migliore l'esperienza dei turisti. Anche Ibiza entra a far parte del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO dal 1999 con l'imponente cinta muraria che circonda la capitale dell'isola, Eivissa, riconoscimento internazionale che attribuisce il valore storico, culturale e architettonico della fortezza costiera. Il comitato dell'UNESCO ha poi definito Ibiza un ambiente privilegiato per la sua biodiversità e i suoi valori naturali, tenendo conto della ricchezza delle praterie di *Posidonia oceánica*, piante dei fondali marini, che sono le meglio conservate del Mediterraneo e si trovano in una Riserva Naturale. Questi prati sono responsabili della purezza e della trasparenza delle acque che circondano l'isola.

Infine, Formentera, la più piccola delle Baleari, presenta le sue caratteristiche uniche, da attrazioni culturali a bellezze naturali, offrendo una varietà di esperienze per i visitatori. All'interno del *Consell insular de Formentera* ci sono due dipartimenti: il *Departamento de Ordenación Turística* e il *Departamento de Promoción Turística*, i quali si occupano di gestire e coordinare il turismo dell'isola. In particolare, il primo si occupa di gestire il Registro delle imprese e delle attività turistiche, l'applicazione delle normative turistiche, informa ed elabora gli aiuti del Dipartimento, coordina l'ispezione tecnica e la disciplina turistica, promuove la cooperazione tra il settore pubblico e quello privato, elabora proposte per lo sviluppo territoriale e settoriale dell'offerta turistica, propone misure di incentivazione, controlla i programmi di formazione professionale e prepara proposte per l'organizzazione delle professioni turistiche. Il secondo, invece, ha realizzato un modello di sviluppo turistico dell'isola assieme al *Patronato Municipal de Turismo*, ovvero l'ente comunale per il turismo, che si caratterizza per essere un modello sostenibile che generi turismo attivo e promuova il turismo culturale per destagionalizzare la stagione turistica e migliorare la competitività della destinazione. In questo contesto, l'obiettivo è quello di ottenere una più ampia distribuzione dei benefici economici prolungando al tempo stesso

la stagione turistica. Il compito svolto dal *Patronato Municipal de Turismo* si caratterizza per la segmentazione della propria promozione in base al mercato di riferimento. Tra le azioni, gli eventi e le risorse di cui si avvale l'area Turismo sono da evidenziare la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali, workshop con agenti di viaggio nazionali ed internazionali, feste di presentazione delle destinazioni per i mercati emergenti e sfilate di moda, inserzioni stampa come manifesti e/o reportage, oltre ad un'ampia campagna online utilizzando il nuovo sito web www.formentera.es completamente adattato al 2.0 e ai social network. L'isola di Formentera cerca, quindi, di pubblicizzare quella che oggi è la sua principale attrazione e fattore di differenziazione rispetto ad altre destinazioni, ovvero la conservazione del litorale e della natura. Dal 1999 la prateria di *Posidonia oceanica*, pianta acquatica che circonda l'isola e rende le sue acque limpide e cristalline, è stata dichiarata Patrimonio Mondiale dell'UNESCO.

4.2.3 Disposizione dei flussi turistici e delle risorse

Le Isole Baleari sono la seconda comunità autonoma spagnola, dopo la Catalogna, in numero di ingressi turistici, ovvero circa un turista su cinque che si reca in Spagna sceglie le Isole Baleari come sua meta. Come tutti i paesi, anche le Baleari sviluppano piani di sviluppo turistico che definiscono i settori chiave del turismo, le politiche per la gestione dei flussi turistici e le priorità per lo sviluppo sostenibile. Il più recente è il *Plan Integral de Turismo de las Islas Baleares 2015-2025* che si è posto come obiettivo principale di implementare e sviluppare il turismo responsabile come forma di turismo che guarda al futuro. Tra le principali tendenze del mercato per il periodo interessato, vengono sottolineati i seguenti punti:

- Incremento e sviluppo di soggiorni brevi e viaggi brevi, poiché è noto che il numero e la durata dei soggiorni turistici si è progressivamente evoluto a favore di una maggiore propensione dei turisti a frammentare le vacanze durante l'anno, a viaggiare più ravvicinati e per periodi di tempo più brevi. Ad esempio, l'aumento dei soggiorni in città e il miglioramento dell'immagine di Palma di Maiorca come destinazione urbana hanno portato a record di occupazione dal giovedì alla domenica durante la bassa stagione. Il miglioramento dell'offerta culturale, gastronomica e complementare insieme alla promozione di Palma come città dello

shopping, sono stati fondamentali per promuovere questo cambiamento, il quale aiuta ad alleviare il problema della stagionalità turistica.

- Aumento della popolazione adulta e senior con capacità e possibilità di viaggiare. Attualmente più di 128 milioni di cittadini dell'Unione Europea hanno un'età compresa tra i 55 e gli 80 anni, pari a circa il 25% della popolazione totale. Questa tendenza demografica ha un grande impatto sulla domanda turistica, che di conseguenza, richiede al settore privato e a quello pubblico di disegnare strategie a medio e lungo termine per anticipare questo cambiamento ed essere in grado di reagire nel modo più competitivo possibile.
- Crescita del segmento del turismo giovanile, dovuto al fatto che i giovani di oggi, chiamati anche “Generazione Y”⁴³, viaggiano più spesso e verso mete più lontane rispetto alla generazione precedente. Cioè, mentre la precedente generazione di “backpackers” è in declino, la nuova generazione di “flashpackers” (viaggiatori hi-tech e socialmente connessi) sta diventando un segmento importante del mercato turistico.
- Ricerca di esperienze diversificate, con una grande componente emotiva oltre alla preferenza dei viaggiatori per forme di fruizione più accessibili e convenienti, incentrate sulla razza umana, sull'etica, sulla sostenibilità e sulla responsabilità. I viaggiatori mostrano maggior apprezzamento per gli spazi ben curati, con la natura come priorità sia in termini di godimento di essa che in termini di impegno personale, cioè, stanno diventando sempre più attenti nella protezione e conservazione di essa. Ma non solo, i turisti cercano di vivere esperienze uniche nella destinazione prescelta, come ad esempio, imparare la gastronomia del luogo e come cucinarla, praticare gli sport più tipici e godersi il turismo culturale, sono esperienze in forte espansione e le Baleari hanno già iniziato a promuoverle.
- Maggiore utilizzo del digitale e dei social media, per far fronte non solo alla crescita futura delle prenotazioni tramite smartphone e tablet, ma anche per poter rispondere alle esigenze del turista digitale in fase di informazione, organizzazione e fruizione del viaggio.

⁴³ La Generazione Y, nota anche come Millennials, è una coorte demografica che comprende le persone nate approssimativamente tra la metà degli anni '80 e la metà degli anni 2000, durante un periodo di rapido sviluppo tecnologico, inclusa l'ascesa di Internet e dei dispositivi digitali.

I flussi turistici nelle Isole Baleari sono principalmente disposti tra gli aeroporti e i porti marittimi. In particolare, gli aeroporti di Palma di Maiorca, di Ibiza e di Minorca rappresentano i principali punti d'ingresso per i visitatori provenienti da varie destinazioni europee, i quali ricevono ogni anno un elevato numero di voli internazionali, specialmente durante la stagione turistica. Anche i porti marittimi delle Isole Baleari, però, come il porto di Palma, il porto di Ibiza e il porto di Mahón (Minorca), accolgono le navi da crociera e i traghetti che collegano le isole con il continente spagnolo ed altre destinazioni mediterranee, costituendo importanti punti d'accesso per i turisti in arrivo via mare. Le città principali sono poi le destinazioni più gettonate e quelle che attraggono un costante flusso di turisti, soprattutto per la loro combinazione di storia, cultura, ristoranti e vita notturna. Tuttavia, le destinazioni per eccellenza delle Baleari sono le spiagge e le zone costiere, sempre affollate di turisti in cerca di mare, sole ed attività acquatiche, e le spiagge e le calette più remote per chi cerca l'avventura e la tranquillità. Inoltre, hanno parchi naturali e riserve marine che attraggono amanti della natura e degli sport all'aperto, come ad esempio il Parco Naturale di Mondragó a Maiorca e la Riserva Marina di Es Freus tra Ibiza e Formentera, i quali sono molto visitati da coloro che desiderano esplorare la bellezza naturale delle isole.

Ad ogni modo, i flussi turistici sono influenzati dalle preferenze dei visitatori, dalle attività stagionali e dall'accessibilità. Durante l'alta stagione turistica, le zone costiere e le spiagge sono particolarmente affollate, mentre in altre stagioni i turisti si distribuiscono anche in zone differenti delle isole alla ricerca di esperienze culturali, naturali o enogastronomiche. Ed è proprio la diversità delle risorse turistiche e dei punti di accesso ciò che aiuta a distribuire in modo pressappoco equo i flussi turistici nelle Isole Baleari durante tutto l'anno.

Ogni anno l'IBESTAT, l'Institut d'Estadística de les Illes Balears, svolge un'indagine cui obiettivo è quello di rilevare il numero di visitatori non residenti nelle Isole Baleari, ma residenti quindi all'estero o in altre comunità autonome della Spagna. Lo studio si concentra sulla misurazione delle seguenti caratteristiche dei visitatori: l'isola di destinazione principale, il paese di residenza, la tipologia del visitatore (turista o escursionista), il tipo di alloggio e il motivo principale del viaggio. In termini generali, la popolazione oggetto di studio è costituita da tutti i non residenti delle Isole Baleari che entrano in questa Comunità autonoma, ed è rappresentata dal seguente schema:



Figura 5.1 – Suddivisione della popolazione oggetto di studio
Fonte: IBESTAT

Per misurare i turisti stranieri, l’area territoriale presa in esame è l’intero territorio nazionale spagnolo, e nello specifico i turisti che dichiarano come destinazione principale le Isole Baleari. Con l’ampliamento del campione IBESTAT è possibile, misurando i turisti stranieri, che l’ambito territoriale raggiunga il livello di disaggregazione delle isole in tre gruppi: Maiorca, Minorca ed Eivissa-Formentera.

Le principali variabili oggetto di studio sono:

- **Tipo di viaggio**, individuato tra viaggio turistico (movimento verso una destinazione diversa dal proprio ambiente abituale che prevede almeno un pernottamento ma con durata inferiore ad un anno per qualsiasi scopo diverso dal lavorare per un ente residente nel paese o nel luogo visitato) ed escursione (visita senza pernottamento effettuata al di fuori del proprio ambiente abituale).
- **Destino principale del viaggio**, ovvero il luogo visitato fondamentale nella decisione di intraprendere il viaggio.
- **Modalità d’accesso**, intesa come la principale via d’accesso al territorio in questione. Nel caso delle Baleari si considerano l’aeroporto e il porto.
- **Paese di residenza**, ovvero il luogo abituale del visitatore.
- **Tipologia di alloggio principale**, in cui il viaggiatore trascorre il maggior numero di notti del suo viaggio. Si distingue in alloggio di mercato (implica una transazione economica) e alloggio non di mercato (senza transazione economica).

- **Motivazione di viaggio**, il quale aiuta a determinare se il viaggio è turistico e se il viaggiatore può essere considerato un visitatore. Ad esempio, se il motivo principale del viaggio è svolgere un lavoro dietro compenso, in questo caso il viaggio non può considerarsi turistico e di conseguenza il viaggiatore non può essere considerato un visitatore, ma piuttosto un “altro tipo di viaggiatore”.
- **Pacchetto turistico**, con il quale si intende la prenotazione preventiva del viaggio che comprende almeno alloggio e trasporto.

I risultati dell'indagine vengono poi aggiornati mensilmente e pubblicati sul sito web dell'IBESTAT, visibili a tutti coloro che sono interessati e vogliono consultarli. Sono suddivisi in risultati principali e risultati dettagliati; i primi a loro volta sono suddivisi in tre ampie categorie, mentre i secondi ne presentano nove. Secondo l'ultima rilevazione avvenuta a dicembre 2023, durante questo anno si hanno avuti 1.685.376 ingressi totali nelle isole Baleari, di cui 211.736 proveniente dalle Comunità autonome spagnole ed il restante 1.473.640 arrivati dall'estero. Di questi arrivi turistici, 1.245.354 si sono registrati nell'isola di Maiorca, 108.050 a Minorca, e 331.972 tra le isole di Eivissa e Formentera, conteggiate come un'unica categoria.

La disposizione dei flussi turistici e delle risorse mira quindi a creare un equilibrio tra lo sfruttamento responsabile delle risorse naturali e culturali e la promozione di un'economia prospera e moderna, al fine di garantire benefici e serenità per l'ambiente, per le destinazioni, per i suoi abitanti e per tutti i turisti che ogni anno si recano qui in cerca di un'esperienza unica ed appagante.

4.2.4 Analisi SWOT delle destinazioni

L'analisi SWOT è uno strumento che permette di identificare ed esaminare i punti di forza (**Strengths**), di debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) interne ed esterne che possono influenzare il successo o meno di un progetto o di un piano aziendale. Questo strumento consente di pianificare in modo strategico e di adattarsi alle condizioni di mercato in continua evoluzione, e viene utilizzato per ottimizzare le risorse disponibili dell'azienda. Infatti, consente di massimizzare i punti di forza, affrontare le debolezze, sfruttare al meglio le opportunità e mitigare le minacce, migliorando così le prospettive di riuscita e preparandosi in modo adeguato ad affrontare le sfide impreviste.

- **Punti di forza (Strengths)**

Le Isole Baleari sono una delle principali destinazioni turistiche europee, attirando milioni di visitatori ogni anno grazie alle loro splendide spiagge, al clima mediterraneo e alla vita notturna attiva. Il clima di queste isole è, infatti, mediamente mite durante tutto l'anno, il che le rende favorevoli per i turisti che cercano una destinazione per le proprie vacanze non solo nei mesi estivi. Le isole poi dispongono di molte risorse turistiche sia ambientali che culturali, con la conseguente possibilità di diversificare i prodotti e le esperienze da offrire e coprire quindi una vasta area di possibili interessi dei visitatori. Importante è anche l'occupazione che si va a creare qui nel settore turistico e complementare; le Baleari, infatti, offrono una vasta gamma di alloggi, ristoranti, attività ricreative e servizi turistici ben sviluppati. Sono anche ben collegate ed accessibili da diverse città europee ed al loro interno offrono un efficiente sistema di trasporti, garantendo quindi un'ottima rete di comunicazione tra di loro e con il resto del mondo. Sono, infatti, una destinazione di rilevanza mondiale, cui capacità di attrarre visitatori a livello globale è amplificata dalla posizione geografica, consentendo una connettività europea conveniente ed estendibile anche a livello internazionale. Inoltre, la presenza di una rete commerciale altamente professionale ed esperta, la quale si adatta alle mutevoli richieste del mercato turistico ed affronta con successo le sfide imposte dal contesto macroeconomico in continuo cambiamento e dai nuovi modelli di business, risulta essere cruciale nella gestione del turismo dell'arcipelago.

- **Debolezze (Weaknesses)**

La maggior parte del turismo delle Baleari si concentra nella stagione estiva, creando una sorta di dipendenza dai flussi turistici stagionali, che porta ad un sovraffollamento delle isole, congestionando le infrastrutture, le spiagge, i ristoranti ed altri luoghi di interesse. Di conseguenza, l'industria turistica può avere un impatto negativo sull'ambiente e sugli ecosistemi, danneggiando le spiagge, le acque marine, alimentando l'inquinamento e la degradazione degli habitat naturali, e soprattutto il consumo eccessivo delle risorse. Anche la vita dei residenti può risultare difficile a causa dell'elevato numero di turisti e dell'espansione degli affitti turistici, i quali contribuiscono all'aumento dei prezzi immobiliari, rendendo quindi complicato trovare alloggi a prezzi accessibili per i

residenti. Inoltre, l'economia di queste isole, fortemente vincolata al turismo, può rendere l'area vulnerabile a possibili crisi e fluttuazioni economiche nel settore.

- **Opportunità (Opportunities)**

Le Isole Baleari godono di alcune opportunità non da poco. Prima di tutto, possono differenziare le loro offerte turistiche grazie alla notevole diversità paesaggistica, con spiagge, montagne, campi e città storiche. Questo offre opportunità per una vasta gamma di attività turistiche, tra cui il turismo balneare, l'escursionismo, il cicloturismo e il turismo culturale, promuovendo quindi diversi tipi di servizi durante tutto l'anno. Gli eventi culturali, i festival e la vita notturna vivace delle isole possono poi attirare una varietà di visitatori di tutte le età, da chi è in cerca di divertimento ed intrattenimento a chi invece cerca la pace o l'avventura. Le Baleari poi possono sicuramente investire in iniziative di turismo sostenibile e responsabile verso l'ambiente, che aiuti a mitigare l'impatto negativo e ad attrarre turisti interessati anche alla conservazione e protezione del territorio. L'utilizzo di strategie di marketing digitale e social media, inoltre, può essere un grande aiuto per raggiungere un pubblico ancora più ampio ed attirare visitatori da zone di tutto il mondo.

- **Minacce (Threats)**

Epidemie o crisi sanitarie, come ad esempio la recente crisi da pandemia di Covid-19, possono influenzare parecchio il settore turistico, portando nuove difficoltà e sfide da affrontare. Ma anche le instabilità politiche e sociali, possibili conflitti nel territorio o in Europa possono influire sulla redditività delle imprese turistiche. Inoltre, la concorrenza dettata da altre destinazioni costiere vicine, le quali possono intensificare le loro offerte turistiche ed attirare i visitatori con esperienze diverse e più convenienti, possono rappresentare una minaccia per le Baleari, le quali dovranno attivarsi rispondendo con altrettanta innovazione e strategia di mercato. Inoltre, l'eccesso di offerta che porta ad un sovraffollamento turistico può essere visto come una minaccia, dal momento che può causare un impatto significativo sull'ambiente delle isole, danneggiando e degradando i siti naturali e le riserve marine. Il turismo di massa in effetti è una minaccia se non gestito in modo adeguato, poiché può risultare nocivo per le destinazioni ma anche per i suoi residenti, nonché gravare sull'esperienza turistica in sé.

È importante sottolineare però che l'analisi SWOT è dinamica e soggetta a cambiamenti nel tempo. Le Isole Baleari possono affrontare queste sfide oggi e sfruttare le opportunità attraverso un'adeguata pianificazione strategica, investimenti mirati ed una gestione attenta delle risorse, ma non è detto che in futuro questa strategia possa funzionare. Anzi quasi sicuramente bisognerà cambiare approccio ed allinearsi alle minacce e alle sfide che si presenteranno col tempo.

4.2.5 Locazioni turistiche

La Legge 6/2017, entrata in vigore il 1° agosto 2017 nelle Isole Baleari, in modificazione della Legge 8/2012 del 19 luglio, ha introdotto un'importante regolamentazione sugli affitti turistici, portando interessanti cambiamenti nella pratica dell'affitto di case per scopi turistici. Fino al 2017, gli affitti turistici erano limitati alle case unifamiliari, ma questa nuova legge ha concesso ai comuni l'autorità di decidere il tipo di alloggi che possono essere offerti in affitto turistico nel loro territorio, insieme alle modalità e alle zone di affitto, aprendo la strada ad una regolamentazione più flessibile e localizzata dell'industria dell'affitto turistico nella regione.

L'obiettivo di questa legge è quello di bilanciare il desiderio di sviluppare l'attività di locazione turistica con la necessità di evitare impatti negativi sull'ambiente e sulla vita dei residenti, consentendo ai comuni di adattare la regolamentazione alle specifiche esigenze locali. Ad esempio, possono limitare l'affitto turistico in zone ad alta densità abitativa per preservare la quiete dei residenti, evitare problemi legati al rumore o ai rifiuti, o garantire un migliore accesso agli alloggi per i propri cittadini. Un altro importante aspetto della Legge 6/2017 è stato il tentativo di mettere ordine in un mercato dell'affitto turistico che in precedenza operava in modo spesso disorganizzato ed in molte situazioni senza licenza. Questo è stato particolarmente rilevante per gli appartamenti e i bilocali, che spesso erano sottoposti a pochi o nessun controllo. La legge ha introdotto la possibilità di legalizzare queste abitazioni, garantendo così che rispettino le normative vigenti e i diritti degli utenti, ed assicurando una maggiore sicurezza e qualità nei servizi offerti agli ospiti. Inoltre, questa legge ha incentivato standard di qualità e sostenibilità per le proprietà in affitto per le vacanze, contribuendo a promuovere una migliore gestione ambientale e a garantire che gli alloggi soddisfino determinati requisiti di comfort e sicurezza per chi ne usufruisce.

La Legge 6/2017 è stata introdotta a causa dei problemi causati dalla crescente pratica degli affitti brevi di case, soprattutto durante i mesi estivi, attraverso piattaforme online come Airbnb, Booking, Homeholidays, ecc. Questi problemi hanno avuto un impatto generale sulla comunità e hanno incluso:

- Aumento dei costi delle abitazioni: gli affitti brevi hanno causato un aumento dei prezzi delle case e degli affitti a livelli tali da renderli inaccessibili per i residenti locali. Questo ha costretto molte persone a dover lasciare le zone urbane o, in alcuni casi, a emigrare altrove.
- Afflusso incontrollato di turisti: il numero di turisti che visitano le isole è cresciuto rapidamente senza un adeguato controllo, mettendo a rischio le risorse limitate del territorio e causando preoccupazioni per l'ambiente e la sostenibilità.
- Difficoltà nella convivenza tra residenti e turisti: la coesistenza tra i residenti locali e i turisti è diventata problematica a causa delle diverse esigenze ed abitudini di questi due gruppi, causando problemi di ordine pubblico e disagi nella vita quotidiana.

Effettivamente, l'incremento degli affitti turistici nelle Baleari è stato notevolmente rapido. Nel 2016 in tutte e quattro le isole sono stati messi online per questo tipo di noleggio 46.000 case ed appartamenti contribuendo all'11,4% del PIL dell'arcipelago, ma la maggior parte dei quali erano privi di autorizzazione e si trovavano in edifici plurifamiliari. La legge del turismo del 2012, però, non regolava l'affitto turistico in merito ad edifici che non fossero case unifamiliari, in coppia o unifamiliari "entre medianeras". Pertanto, risultava vietato affittare un appartamento in un edificio plurifamiliare.

I principali punti chiave della nuova Legge 6/2017 sugli affitti turistici nelle Baleari affermano che:

1. Con affitto turistico si intende qualsiasi locazione di un intero immobile residenziale per meno di un mese, a meno che si possa dimostrare la finalità non turistica dell'affitto.
2. Gli immobili possono essere affittati solo se dispongono di una licenza appropriata. L'attività può iniziare non appena viene presentata la domanda per ottenere la licenza.

3. Solo le case con licenza (o numero di domanda di licenza) possono essere pubblicizzate per l'affitto turistico, anche sui portali web che devono presentare il numero di licenza.
4. Le nuove licenze per edifici plurifamiliari avranno una durata di cinque anni e saranno rilasciate per il numero massimo di ospiti indicato nel certificato di abitabilità dell'immobile. Le licenze già concesse mantengono le loro caratteristiche e sono a tempo indeterminato.
5. Il numero di posti per i turisti nelle case con licenza devono rispettare il limite massimo consentito dai Consigli insulari e dal Comune di Palma per il loro territorio, equiparando il numero di posti di accoglienza tra gli hotel e gli appartamenti. Attualmente, il limite complessivo è fissato a 623.624 posti in tutto l'arcipelago.
6. Gli affitti turistici in edifici condominiali plurifamiliari possono essere effettuati solo se soddisfano determinati requisiti, come l'ubicazione in zone indicate dai Consigli insulari, la costruzione dell'edificio da almeno cinque anni, la presenza di contatori separati, l'approvazione delle regole condominiali e la trasmissione scritta delle stesse agli inquilini-turisti.
7. Per ottenere la licenza turistica, gli immobili devono avere determinate caratteristiche strutturali e la valutazione di certificazione energetica F o superiore (per edifici anteriori al 1/12/2007) o D o superiore (per edifici successivi al 1/1/2008).
8. Le sanzioni per le violazioni della normativa sono state aumentate, con multe fino a 40.000 euro per i portali web che pubblicano annunci senza indicare il numero di licenza turistica o di domanda di licenza.
9. È sospesa la possibilità di presentare nuove domande per ottenere licenze turistiche, in attesa della "zonificazione" da parte dei Consigli insulari e del Comune di Palma.
10. In casi in cui vi siano requisiti specifici che dimostrano l'insicurezza del mercato degli affitti residenziali per i cittadini, i Consigli insulari possono dichiarare lo stato di emergenza abitativa nell'isola corrispondente, vietando gli affitti turistici in edifici condominiali plurifamiliari su tutto il territorio. Questa possibilità è stata introdotta per il momento a Palma ed Ibiza.

La Legge 6/2017 ha cercato di stabilire regole chiare per l'affitto turistico, promuovendo al contempo la sostenibilità e la qualità nelle strutture di affitto turistico al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori e mitigare gli impatti negativi sull'ambiente e sulla comunità. È importante, comunque, sottolineare che le leggi locali, in particolare quelle stabilite dai comuni, potranno imporre ulteriori restrizioni sugli affitti turistici all'interno dei loro confini. Un esempio di ciò è l'azione intrapresa dal Comune di Santa Eulalia a Ibiza, il quale ha modificato le proprie norme urbanistiche per vietare esplicitamente, nel suo territorio, l'affitto di immobili residenziali con più unità abitative per periodi inferiori a 31 giorni per più di due volte all'anno (normativa entrata in vigore il 25 agosto 2017).

Questo quadro normativo mira quindi a controllare l'espansione degli affitti turistici nelle Isole Baleari e a mitigare gli effetti negativi associati a questa pratica, tra cui l'impennata dei prezzi immobiliari e l'insicurezza abitativa per i residenti, richiedendo requisiti specifici per ottenere una licenza turistica, limitando il numero di posti per i turisti ed imponendo sanzioni più severe per le violazioni.

4.3 Strategia in ottica di sostenibilità

La UNWTO nel 2017 ha dichiarato l'Anno internazionale del turismo sostenibile al fine di definire strategie di azione in modo che il turismo contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. La presentazione è avvenuta a Madrid, alla Fiera Internazionale del Turismo (FITUR), e sono state stabilite le seguenti cinque aree di azione turistica:

1. Crescita economica inclusiva e sostenibile
2. Inclusione sociale, occupazione e riduzione della povertà
3. Uso efficiente delle risorse, tutela dell'ambiente e lotta al cambiamento climatico
4. Valori culturali, diversità e patrimonio
5. Comprensione reciproca, pace e sicurezza

Il 21 dicembre 2020, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato una risoluzione chiamata *Risoluzione 75/229*, che riguarda la promozione del turismo sostenibile, inclusi l'ecoturismo, con l'obiettivo di ridurre la povertà e proteggere l'ambiente. Tra le varie disposizioni, la *Risoluzione 75/229* invita i governi e altre parti interessate a promuovere un tipo di turismo più sostenibile, che si basi su principi che comprendono l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze, la tutela

dell'ambiente, la gestione responsabile delle risorse e la preservazione dei vantaggi economici derivanti dal turismo, garantendo opportunità uguali per tutti. Inoltre, viene sottolineata l'importanza della formazione dei lavoratori nel settore del turismo e del rispetto per la cultura e l'identità del territorio in cui si svolge l'attività turistica.

Di conseguenza, il turismo sostenibile, oltre ad essere creatore di ricchezza, deve contribuire a conservare e tutelare le risorse del nostro territorio (fauna selvatica, flora, biodiversità ed ecosistemi), ma deve anche contribuire a proteggere e promuovere la diversità culturale ed il benessere delle persone residenti nelle destinazioni, generando lavoro di qualità e sostenendo le economie locali. Il turismo sostenibile è ciò che porta la giustizia sociale, il lavoro di qualità, l'uguaglianza, lo sviluppo economico e l'integrità ambientale a diventare una destinazione competitiva e praticabile.

4.3.1 Iniziative di sostenibilità delle isole in tempi recenti

Il 15 maggio 2020 è stato pubblicato il decreto-legge 8/2020 riguardanti le misure urgenti e straordinarie per promuovere l'attività economica e la semplificazione amministrativa nel settore delle pubbliche amministrazioni delle Isole Baleari, con lo scopo di alleviare gli effetti della crisi causata da Covid-19. Questo decreto-legge è stato emanato in un momento di gravi difficoltà economiche, di consumi interni molto deboli e di mercati dell'outbound turistico che presentavano molte incertezze, con un alto tasso di disoccupazione. In quel contesto furono varate misure per rilanciare l'economia e dare nuove prospettive al tessuto produttivo del territorio. Le Isole Baleari affrontano la realtà post-pandemia utilizzando la sostenibilità come strumento di cambiamento, che si riflette nella promulgazione di una nuova Legge sul Turismo, rispettosa dei diritti dei lavoratori, delle risorse e dell'ambiente, la quale servirà anche a guidare la trasformazione e la modernizzazione di un settore turistico che contribuisce per oltre un terzo al PIL della regione spagnola.

La nuova legge obbliga le strutture alberghiere ad eliminare le caldaie a gasolio e a sostituirle con impianti termici che riducano le emissioni di CO₂, tenendo sotto controllo le temperature per evitare un uso eccessivo. Dovranno inoltre installare dispositivi per il risparmio dell'acqua nei bagni e sostituire i servizi che presentano prodotti di plastica monouso. Tutte le realtà devono poi sviluppare un piano strategico di circolarità in termini di energia, rifiuti, acqua, territorio, agroalimentare e mobilità, con il supporto delle

amministrazioni competenti in materia. Allo stesso modo, le strutture turistiche devono offrire almeno il 3% di prodotti locali di origine agricola, zootecnica o della pesca. Nel caso degli alberghi 4 e 5 stelle la percentuale sale al 4%, gli agriturismi devono offrire almeno il 5% di prodotti locali. Tutto questo per promuovere il settore primario nelle isole e diminuire le importazioni. Questa legge prevede anche il divieto di nuove località turistiche per i prossimi quattro anni (attualmente le Isole Baleari contano più di 600.000 località turistiche). Permette quindi agli alberghi di crescere del 15% in volume in cambio di una riduzione del 5% del numero di letti. Autorizza inoltre il cambio d'uso degli alberghi obsoleti, che potranno essere riconvertiti in abitazioni.

Un importante strumento per la tutela dell'ambiente nelle quattro isole è stata anche l'introduzione della Tassa sul Turismo Sostenibile (ITS), che viene addebitata ai visitatori dagli alloggi. I proventi di questa tassa, a partire dal 1° luglio 2016, sono stati destinati al Fondo per la promozione del turismo sostenibile, tuttora utilizzati per affrontare gli impatti negativi del turismo e per condividere i benefici economici con l'intera società. La Tassa sul Turismo Sostenibile (ITS) serve a sei scopi principali:

1. **Protezione dell'ambiente.** Questa tassa contribuisce al miglioramento dei parchi naturali protetti e alla salvaguardia degli ecosistemi naturali.
2. **Promozione del turismo sostenibile.** I fondi vengono utilizzati per sviluppare percorsi ciclistici o escursionistici al fine di promuovere un turismo sostenibile e di bassa stagione.
3. **Conservazione del patrimonio storico e culturale.** Si finanziano progetti di ristrutturazione di edifici storici e siti archeologici per preservare il patrimonio culturale delle isole.
4. **Ricerca scientifica.** Parte dei fondi contribuisce alla ricerca scientifica, in particolare per affrontare il cambiamento climatico e migliorare le offerte turistiche.
5. **Miglioramento dell'occupazione e della formazione.** Si mira a creare posti di lavoro qualificati e migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori del settore turistico.
6. **Abitazioni sostenibili.** I fondi vengono utilizzati per acquisire e riabilitare alloggi destinati all'affitto sociale, promuovendo la sostenibilità energetica e indirizzando i proventi dei soggiorni turistici verso politiche abitative.

Inoltre, c'è stata l'approvazione di una nuova "Legge sulla Circolarità e Sostenibilità nel Turismo" nel maggio 2022, con l'obiettivo di trasformare il settore turistico in modo da generare impatti positivi sulla società e sull'ambiente. Questa legge mira a combattere l'eccesso di turismo, rendendo le Baleari un luogo ideale non solo per i turisti, ma anche per i residenti e gli operatori del settore turistico. Si punta a promuovere un turismo sostenibile che permetta alle persone di lavorare nell'industria turistica per tutti i 12 mesi, e non solo durante la stagione estiva. Un'altra dimostrazione del positivo impegno del governo delle Isole Baleari è rappresentata dall'implementazione dell'ecotassa, una sorta di tassa turistica il cui ricavato è destinato esclusivamente a progetti ecologici e di conservazione dell'ambiente.

Durante l'ultima edizione del World Travel Market (WTM) di Londra⁴⁴, la presidente appena eletta, Marga Prohens, e il ministro del turismo delle Isole Baleari, Jaume Bauza Mayol, hanno illustrato come il nuovo governo della regione autonoma spagnola, in carica dal 28 maggio 2023, abbia integrato i dipartimenti del Turismo, della Cultura e dello Sport, i quali si impegnano a collaborare attivamente nella promozione del turismo a livello internazionale, attribuendo un ruolo cruciale alla cultura e allo sport. La nuova amministrazione considera questa sinergia come un passo naturale per continuare a promuovere l'offerta dell'arcipelago oltre alla tradizionale combinazione di sole e mare. Promuovere il turismo culturale attivo è, infatti, considerato il metodo più efficace per attirare visitatori durante i periodi di bassa affluenza, consentendo una distribuzione più uniforme dei flussi turistici nel corso dell'intero anno. La presidente Prohens ha evidenziato che preservare e tutelare l'ambiente, insieme all'impegno per la sostenibilità e la circolarità nel settore turistico, aggiunge un valore distintivo all'offerta delle Isole Baleari.

4.3.2 Misure adottate a Maiorca

L'isola di Maiorca ha subito un eccessivo sviluppo urbanistico negli anni, spesso in risposta alla crescente domanda turistica che ha portato ad una compromissione di alcune

⁴⁴ Il World Travel Market (WTM) è un evento fieristico che riunisce a Londra la comunità internazionale dei viaggi di piacere, creando connessioni tra i principali fornitori del settore e offrendo numerose opportunità straordinarie. Durante il periodo di tre giorni, esperti di spicco, provenienti da diversi settori come il turismo sportivo, la tecnologia e i viaggi legati alla musica, si riuniscono presso il Royal Victoria Dock. L'obiettivo è discutere, negoziare nuovi accordi commerciali ed esplorare le tendenze emergenti nel panorama del viaggio.

delle sue aree, minacciando la biodiversità e causando problemi di gestione dei rifiuti. Il *Consell de Mallorca*, attraverso la *Fundación Mallorca Turisme* (FMT), ha creato l'*Observatorio de Turismo Sostenible de Mallorca* (STO Maiorca) in conformità con i principi e le raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO). Questo progetto è nato nel quadro del Piano di ripresa, trasformazione e resilienza del governo spagnolo con i fondi europei Next Generation EU⁴⁵ allineati al piano strategico FMT. La missione dell'*Observatorio de Turismo Sostenible de Mallorca* è quella di generare informazioni che orientino le decisioni del settore pubblico e privato, fornendo informazioni all'intera catena del valore in modo che la sua competitività e produttività aumentino, tenendo sempre in considerazione i principi guida della sostenibilità. Il suo obiettivo è di posizionare l'isola tra le principali destinazioni turistiche in termini di gestione del turismo basata sulla qualità, sullo sviluppo sostenibile e sul lavoro collaborativo attraverso un *Tourism Intelligence System* (SIT). Per affrontare il problema del sovraffollamento, le autorità stanno anche pianificando di stabilire un limite massimo al numero di posti letto disponibili per i turisti sull'isola, fissando questo limite a 430.000 posti. In altre parole, vogliono controllare quanti turisti possono essere accolti sull'isola in termini di alloggi turistici disponibili. La dichiarazione della presidente del *Consell de Mallorca*, Catalina Cladera, spiega chiaramente l'obiettivo: attrarre un tipo di turismo di alta qualità e ridurre il numero complessivo di visitatori. Inoltre, verranno introdotte nuove regole per contrastare il consumo eccessivo di alcol, con l'obiettivo di migliorare la reputazione dell'isola come meta turistica. Queste nuove regole includeranno divieti di offerte come "due per uno", happy hour e giri di bar in molte località. Inoltre, in alcune zone, sarà limitato il servizio di alcol a un massimo di 3 drink durante il pranzo e 3 durante la cena. In sintesi, queste misure mirano a contrastare il comportamento dei turisti che consumano alcol in modo eccessivo, il quale danneggia l'immagine dell'isola e crea problemi nelle strade, come ad esempio la zona di S'Arenal frequentata principalmente da turisti anglo-tedeschi i quali la hanno trasformata in un luogo di vita notturna intensa con l'apertura di numerosi bar e discoteche molto frequentate.

⁴⁵ Il Next Generation EU è uno strumento temporaneo di ripresa e rilancio economico europeo volto a risanare le perdite causate dalla pandemia di Covid-19. Si tratta di oltre 800 miliardi di euro che sono stati inseriti all'interno del bilancio europeo 2021-2027 ed è destinato a tutti gli stati membri.
<https://www.openpolis.it/parole/che-cose-il-next-generation-eu/>

A Maiorca, poi, sempre più aziende ed organizzazioni sono consapevoli della necessità di lavorare per garantire un futuro sostenibile sia all'isola che al turismo, che continua a rappresentare la principale fonte di reddito dell'isola. Ad esempio, la catena alberghiera maiorchina *Hoteles Garden*, con otto hotel nelle Isole Baleari, lavora da molti anni per rendere i suoi hotel più sostenibili. Il suo obiettivo è quello di realizzare un'economia circolare: tutti i rifiuti organici provenienti da cucine e giardini vengono portati in un impianto di compostaggio per fornire materia organica agli agricoltori che forniscono prodotti biologici ai loro hotel. L'azienda punta il più possibile sulla valorizzazione dei prodotti locali a Km 0 e sulla coltivazione di ortaggi biologici negli orti situati in alcuni dei suoi hotel. Un altro esempio è l'azienda maiorchina *Nauta Morgau*, la quale costruisce barche nel tradizionale stile maiorchino con motori elettrici, utilizzando materiali riciclabili al 100%, come legno e fibre naturali, senza utilizzare in alcun modo materie plastiche o fibra di vetro.

4.3.3 Misure adottate a Minorca

Dal 1993 Minorca è designata come Riserva della Biosfera, dimostrando il suo impegno per la tutela dell'ambiente. L'isola vanta da lungo tempo alcuni degli habitat meglio conservati nel Mar Mediterraneo, e il governo delle Baleari e i suoi abitanti sono consapevoli di questa ricchezza naturale, lavorando instancabilmente per preservarla. In linea con questa missione, è stato recentemente approvato un piano di sostenibilità turistica con il sostegno del Ministero dell'Industria, del Commercio e del Turismo spagnolo.

Nel mese di giugno 2021, 154 progetti provenienti da 14 diverse regioni autonome hanno partecipato a un bando nazionale, con un totale di 58,8 milioni di euro stanziati per iniziative legate alla sostenibilità turistica. Il progetto "Minorca Biosphere-Tourism Reserve 0CO₂" è stato scelto come uno dei 25 progetti selezionati, un riconoscimento ancor più significativo se si considera che ben 18 di questi progetti riguardavano destinazioni rurali e nell'entroterra. Il Ministero ha riconosciuto Minorca, nell'arcipelago delle Baleari, come un esempio di destinazione turistica che ha affrontato sfide legate a un notevole sovraccarico urbano ed ambientale causato dalla massiccia affluenza turistica degli ultimi decenni. Per mantenere la competitività e migliorare il benessere dei residenti, è essenziale rinnovare l'offerta turistica dell'isola. In questo caso, l'investimento sarà concentrato sulla trasformazione del modello turistico di Minorca,

orientandolo verso un approccio intelligente e sostenibile. L'isola disporrà di un budget di 2.985.000 euro per sviluppare il suo piano, il quale sarà strutturato in tre ampi settori tematici (terra, mare e cielo), oltre a quattro ulteriori aspetti fondamentali: la certificazione ambientale, la tecnologia, la formazione e la promozione. Questo piano mira a sviluppare una rete di percorsi terrestri distintivi, con il punto di partenza presso il *Camí de Cavalls*. Un aspetto cruciale sarà l'integrazione di questa rete con l'ambiente rurale, con la creazione di zone panoramiche di interesse, nonché di luoghi per il riposo e per mangiare. Inoltre, verrà istituita una rete di collegamenti marittimi, che servirà sia per gli appassionati di sport acquatici sia per coloro che desiderano esplorare le bellezze naturali e culturali dell'isola. Inoltre, grazie alla qualità del cielo notturno, Minorca ha ricevuto un riconoscimento come destinazione turistica Starlight, e sono previsti punti panoramici Starlight all'interno della rete di percorsi terrestri. Il Piano di Sostenibilità mira anche a riconoscere il Parco Naturale di *S'Albufera des Grau* con la Carta Europea del Turismo Sostenibile. Inoltre, si propone di far ottenere all'isola di Minorca la certificazione internazionale "Destinazioni Verdi".

Questo piano comprende anche un progetto di innovazione tecnologica denominato "Smart Island", che prevede l'installazione di punti wi-fi alimentati da energia solare e la creazione di un'applicazione mobile specifica per i visitatori. Quest'app fornirà informazioni dettagliate, tra cui mappe interattive, luoghi di interesse, opportunità di acquisto di prodotti locali e informazioni sui laboratori artigianali, gastronomici, ecc. Inoltre, è prevista la formazione per gli imprenditori e i lavoratori del settore turistico, concentrandosi sull'interpretazione dell'ambiente e della sostenibilità.

4.3.4 Misure adottate ad Ibiza

Il turismo incontrollato nell'isola di Ibiza ha comportato sfide in termini di sostenibilità ambientale e preservazione della cultura locale. L'industria del divertimento e dell'intrattenimento notturno, in particolare, ha generato diverse preoccupazioni legate al rumore, al comportamento irresponsabile dei turisti, all'inquinamento causato dai rifiuti, come la plastica derivante da cannucce e bicchieri abbandonati in mare, i quali hanno un grosso impatto sull'ambiente marino e sulle spiagge di Ibiza, mettendo a dura prova l'isola.

Nel febbraio 2021 il *Consell insular d'Eivissa* ha definito il *Plan estratègic de turismo Ciutat d'Eivissa* con l'idea che sia un documento trasversale che duri nel tempo ed abbracci le diverse visioni di tutti gli attori pubblici e privati e degli stessi abitanti dell'isola. Questo piano strategico stabilisce nel dettaglio la visione, le dimensioni, gli obiettivi e le linee d'azione proposte per il suo successivo sviluppo, da parte del Comune, attraverso una metodologia di collaborazione con l'intera società coinvolti e al miglioramento continuo, stabilendo misure a breve, medio e lungo termine. Il turismo nella città di Ibiza deve essere posizionato come turismo basato sostenibilità, con una propria identità e personalità, dove tradizione, cultura e patrimonio si uniscono alla natura e alla biodiversità di un ambiente naturale che lo circonda, offrendo un prodotto eccellente, diversificato e innovativo in una città accogliente che propone un nuovo modo di conoscerla. Un turismo in cui gli abitanti di Ibiza si sentono identificati con una città dove si promuove la propria essenza e si valorizzi lo sviluppo delle attività economiche attraverso la collaborazione con l'intera società, perseguendo l'obiettivo di raggiungere un equilibrio tra la soddisfazione di un turista rispettoso e il benessere di un residente ospitale, garantendo il ritorno dell'attività turistica alla popolazione locale durante tutto l'anno.



Figura 4.2 – Elementi sui quali la città conta per uno sviluppo turistico
 Fonte: Ajuntament d'Eivissa

Il Six Senses Ibiza Sustainability Fund è un'iniziativa senza scopo di lucro promossa da Six Senses Ibiza⁴⁶ con l'obiettivo di preservare l'ambiente naturale dell'isola e promuovere lo sviluppo sostenibile. Questo fondo riceve il 0,5% delle entrate del resort e finanzia progetti che contribuiscono a raggiungere almeno uno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Durante un evento tenuto presso il Six Senses Ibiza, Marta Cardoso, direttore regionale della sostenibilità, ha annunciato otto progetti che hanno ricevuto il supporto finanziario nel 2023. Le associazioni e i progetti selezionati includono:

- Ibiza Produce, un'associazione di oltre 250 membri dedicata alla riqualificazione dei terreni agricoli in stato di abbandono sull'isola di Ibiza. Attraverso pratiche agricole rigenerative, il loro obiettivo è preservare il territorio in modo sostenibile a lungo termine e promuovere la sovranità alimentare.
- Ibiza e Formentera Water Alliance, dopo il notevole successo ottenuto nell'edizione 2022-2023 del programma "Acqua a Scuola", con ben 96 attività svolte in cinque istituti educativi delle isole, il progetto educativo della Water Alliance prosegue per il 2023-2024 a Ibiza e Formentera. L'obiettivo rimane quello di insegnare agli studenti il valore dell'acqua, sia nelle isole che in tutto il pianeta.
- Associazione Vellmari, con il progetto informativo "Impara e proteggi" promosso da Manu San Félix e Cristina Ozores, il quale mira a educare il pubblico e promuovere la salvaguardia della *Posidonia oceanica* e dei coralli molli nell'ambiente marino delle isole. L'obiettivo è di sensibilizzare le persone sull'importanza di prendersi cura e preservare questi ecosistemi marini.
- Regenerastudio, che mediante l'iniziativa "Naturaleza regenera", si impegnerà nella rigenerazione naturale di sei ettari di terreno gravemente danneggiati da un incendio a Cala Xarraca. Questo processo comprenderà la ricolonizzazione dell'area con piante autoctone al fine di prevenire l'erosione del suolo, ridurre gli

⁴⁶ Six Senses Hotels Resorts Spas è una catena di hotel di lusso aperta nel 2019 e subito acquistata dal gruppo alberghiero InterContinental (IHG) che ha versato 265 milioni di euro al fondo Pegasus Capital Advisors, un'operazione che comprende i suoi marchi operativi ma non quello reale patrimonio immobiliare. È presente in 17 paesi e dispone di 20 hotel, inclusa la recente apertura di un nuovo complesso in India.

impatti del cambiamento climatico attraverso il sequestro di carbonio e promuovere la conservazione e l'arricchimento della biodiversità.

- APNEEF, l'Associazione delle Persone con Bisogni Speciali di Eivissa e Formentera ha lanciato il progetto "Educazione Ambientale per Bambini e Giovani con Bisogni Speciali a Eivissa e Formentera". Questo programma di attività ludico-educative ha coinvolto la partecipazione di 140 individui, mirando a promuovere l'adozione di abitudini e comportamenti rispettosi dell'ambiente.
- Pachamama Beach, un'azienda specializzata nella pulizia meccanica delle microplastiche e di altri rifiuti inorganici dalle spiagge, portando con sé un triplice impatto positivo. In primo luogo, c'è un impatto ambientale, dato che si occupano di rimuovere i rifiuti sparsi sulle spiagge causati dall'attività umana. Questi rifiuti vengono accuratamente separati in base alla loro riciclabilità, mentre il materiale organico viene restituito al suo ambiente naturale. In secondo luogo, c'è un impatto sanitario, poiché l'uso di macchinari contribuisce all'ossidazione dei parassiti anaerobici presenti nella sabbia, migliorando così l'igiene delle spiagge. Infine, il terzo impatto è legato alla conservazione marina, in quanto il loro lavoro aiuta a prevenire danni o addirittura l'estinzione della fauna marina causati dall'ingestione di plastica e altri rifiuti inquinanti.
- Conservazione di Ibiza, come il programma "Protection of Posidonia" promosso da IbizaPreservation, che si impegna nel reimpianto e nella tutela della *Posidonia oceanica*. Inoltre, il fondo contribuirà alla scuola estiva per i bambini e a un corso dedicato alla navigazione consapevole e rispettosa nei confronti della pianta acquatica.
- Can Hog, santuario dei ricci a cui verrà fornito sostegno per un progetto curato da Adila Hiam con l'obiettivo di proteggere la popolazione di ricci sull'isola. Questo santuario si dedica al salvataggio di centinaia di questi animali, guariti con cura e poi rilasciati nell'ambiente naturale.

4.3.5 Misure adottate a Formentera

Le sfide che il *Consell insular de Formentera* si era posto in campo di sostenibilità turistica sono identificate nel lavorare per l'implementazione di rifiuti 0 a Formentera, sradicando la plastica usa e getta e scommettendo sulla creazione di un sistema di restituzione e deposito cauzionale, pioniere in Spagna; promuovere l'uso delle energie

rinnovabili nelle aziende turistiche e nelle abitazioni ed incentivare l'uso di mezzi di trasporto non inquinanti; regolamentare i flussi dei visitatori e il traffico marittimo regolare, con particolare attenzione al controllo del problema degli ancoraggi incontrollati sulle coste dell'isola.

Nel 2019, infatti, venne proposto un provvedimento legislativo mirante a promuovere la sostenibilità ambientale e lo sviluppo turistico dell'isola, il quale presentava una serie di azioni immediate da implementare. Per circolare a Formentera con la propria auto o moto, ad esempio, è necessario ottenere un permesso preventivo rilasciato dal *Consell Insular*. Inoltre, venne stabilito un limite massimo per il numero di auto e moto a noleggio ammesse a circolare sull'isola. Un'altra importante innovazione prevista dal decreto riguarda il divieto di immatricolare auto diesel a partire dal 2025 e auto a benzina a partire dal 2035, con l'obiettivo di rendere elettrica l'intera "flotta" entro il 2050. Molti noleggiatori a Formentera hanno già iniziato ad includere moto elettriche nelle loro flotte, contribuendo non solo a ridurre l'inquinamento ma anche a eliminare i fastidiosi rumori dei motorini tradizionali, il che è particolarmente apprezzato dalla popolazione locale.

Vi sono altre interessanti iniziative caratterizzate da un forte impegno ecologico, come ad esempio la nuova flotta ECO dei traghetti operati da Balearia, che effettuano collegamenti giornalieri tra Ibiza e Formentera. Queste imbarcazioni sono state equipaggiate con pannelli solari fotovoltaici per generare energia per i servizi a bordo e sono dotate di uno scafo realizzato in poliestere rinforzato con fibre di vetro, il che rappresenta una scelta più sostenibile, poiché elimina la necessità di applicare vernici.

Importante è anche il "Save Posidonia Project", un'iniziativa nata nel 2017 e promossa dal governo insulare mirata a raccogliere finanziamenti dedicati alla preservazione della *Posidonia oceànica*, attraverso la formazione di estese praterie sottomarine, la quale svolge un ruolo cruciale nel filtrare e purificare l'acqua. Nel mese di ottobre di ogni anno l'isola ospita un evento, il Posidonia Forum, in cui si organizzano incontri, escursioni e conferenze incentrate sulla sostenibilità, coinvolgendo figure importanti del settore. Questo appuntamento mira a sensibilizzare sulle tematiche ambientali ed a offrire un contributo significativo nella difesa dell'ambiente.

L'emergere di gruppi di volontari, come il "Plastic Free Formentera" un movimento consolidato dal 2018 e supportato dal Ministero dell'Ambiente, il quale si dedica a

progetti di miglioramento delle spiagge in tutta l'isola, per preservare l'ambiente delle Isole Pitiusas⁴⁷, concentrandosi sul grave problema dell'inquinamento da plastica, causato soprattutto dall'affollamento di turisti irresponsabili nei mesi estivi.

⁴⁷ Pitiusas è il nome utilizzato per riferirsi alle isole di Ibiza e Formentera e vari isolotti circostanti nel Mar Mediterraneo, facenti parte delle Isole Baleari. Il loro nome deriva dalla parola greca "pitýa", che significa pino, e riflette la presenza diffusa di quest'albero su queste isole.

CAPITOLO 5: PROPOSTE IN OTTICA DI SOSTENIBILITÀ

5.1 Proposte strategiche

Le proposte strategiche sono strumenti chiave per guidare lo sviluppo organizzativo e prendere decisioni a livello di gestione. Si concentrano su livelli più elevati di pianificazione e decisione volti a guidare lo sviluppo in un'organizzazione o in un determinato contesto, fornendo una base per l'allineamento delle risorse e delle azioni con obiettivi a lungo termine. La gestione strategica si concentra su diversi punti chiave fondamentali, tra cui la chiara definizione degli obiettivi, la formulazione di piani e l'identificazione delle risorse necessarie per attuare tali piani.

5.1.1 Miglioramenti in ottica manageriale delle destinazioni

In ottica manageriale, sicuramente le Isole Baleari si stanno impegnando per diventare un solido esempio di gestione turistica sostenibile. È importante però che nelle destinazioni turistiche dell'arcipelago si sviluppi una consapevolezza riguardo ai fattori chiave di competitività, ai mercati rilevanti e ai prodotti turistici su cui concentrarsi. La strategia per migliorare le destinazioni, insieme al relativo approccio gestionale, si basa fondamentalmente sulla condivisione di obiettivi comuni tra tutti gli attori coinvolti, sia pubblici che privati. Uno tra i primi è sicuramente la diversificazione delle offerte turistiche, incoraggiando le esperienze culturali ed outdoor, oltre a promuovere una maggiore coscienza ambientale tra i visitatori. Si deve cercare un modo di ridurre la dipendenza da un unico tipo di turismo stagionale, che vede protagonisti la spiaggia e il sole, e distribuire meglio l'afflusso turistico nel corso dell'anno per limitare l'impatto sulle risorse locali, specialmente durante i picchi stagionali. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la promozione di prodotti e servizi turistici legati alle diverse stagioni, come gastronomia, cultura, sport, salute e benessere, festival ed eventi. Queste attività potrebbero essere gestite in un periodo da ottobre a maggio, cercando di distribuire in modo più uniforme i flussi turistici durante tutto i mesi dell'anno ed al di fuori dell'estate. In questo modo si andrebbe a prolungare la stagione turistica, la quale non solo contribuirebbe a ridurre la pressione ambientale e sociale, ma favorirebbe anche la stabilità occupazionale, rappresentando un beneficio per entrambi i settori. Facendo forza sul clima mediamente mite durante circa tutto l'anno, è possibile diversificare le attrazioni

turistiche dell'arcipelago spostando l'interesse anche all'interno, sulla loro cultura e storia.

Al fine di rimanere competitivi sul mercato turistico, le destinazioni turistiche delle Isole Baleari dovrebbero adottare un approccio innovativo e fissare obiettivi chiari in merito al Destination Management, come investire nel miglioramento delle infrastrutture e dei servizi, inclusi i trasporti, le strade, gli alloggi e i servizi pubblici. Le Isole Baleari già presentano un piano strategico, il *Plan Integral de Turismo de las Islas Baleares 2015-2025*, strutturato per avere una visione chiara ed organizzata delle strategie e delle azioni necessarie per promuovere, gestire e sviluppare la destinazione turistica in modo sostenibile ed efficace in un'ottica a lungo termine. Tuttavia, in un periodo di dieci anni molteplici fattori possono influenzare in modo significativo una destinazione turistica, basti pensare all'insorgere della pandemia, a conflitti improvvisi o al cambiamento climatico. Pertanto, diventerebbe utile rivalutare periodicamente il piano strategico sviluppato per l'arcipelago, il quale consentirebbe di anticipare e rispondere prontamente a tali cambiamenti imprevedibili, contribuendo anche a mantenere un allineamento con le dinamiche in evoluzione della società e del settore turistico. In questo scenario, anche un'analisi SWOT delle destinazioni ogni cinque anni potrebbe risultare efficace per tenere sotto controllo i cambiamenti e le possibili nuove minacce che nascono ogni giorno, dettate soprattutto dal cambiamento climatico in corso e da tutte le instabilità geopolitiche. La creazione di Action Plan annuali, sulla linea del modello proposto da *VisitBritain VisitEngland*⁴⁸, andrebbe ad aiutare la gestione delle destinazioni insulari in modo completo. Esso mira alla creazione o al miglioramento, qualora già esistente, del Destination Management Plan (DMP) attraverso cinque sezioni chiave per riconoscere gli elementi necessari per lo sviluppo, il mantenimento ed il monitoraggio del successo di una destinazione turistica. Nel caso delle Isole Baleari potrebbe essere vantaggioso incentrarlo maggiormente sulla questione della sostenibilità turistica, dal momento che risulta essere, di comune accordo, una tematica che necessita di un intervento immediato. In questo modo si andrebbe ad agire, in un periodo di tempo più ridotto e con determinate

⁴⁸ La British Tourist Authority (BTA), che opera con i marchi VisitBritain e VisitEngland, lavorano per migliorare il profilo della Gran Bretagna, aumentare il volume e il valore delle esportazioni turistiche e sviluppare l'economia dei visitatori inglesi. Sono finanziati dal Dipartimento per la Cultura, i Media e lo Sport (DCMS) del governo britannico ed operano come ente pubblico non dipartimentale. VisitBritain si concentra sui viaggi in entrata in Gran Bretagna, mentre VisitEngland sostiene il turismo interno in Inghilterra ed il settore in generale.

azioni e risorse, sulla risoluzione di problematiche e minacce che incombono nel settore turistico, cercando al contempo di muoversi verso l'adozione di un approccio ecologico e sostenibile delle isole, in maniera quasi totale. Coinvolgendo tutti gli stakeholder necessari, tra cui anche esperti ambientali come ecologisti, ingegneri ed architetti edili, autorità volte alla conservazione e tutela di aree protette, parchi, boschi, associazioni dell'ambiente, settori di gestione dei rifiuti, dei trasporti, del sistema idrico, si potrebbe raccogliere i dati necessari relativi al grado di sostenibilità di loro competenza e decidere la strategia migliore da intraprendere, identificando le possibili priorità da seguire, come ad esempio il controllo e la riduzione delle emissioni, la corretta gestione dei rifiuti prodotti, la costruzione di strutture eco-friendly, il controllo dell'energia consumata da un turista medio in un determinato periodo di tempo e rispetto alla popolazione locale, e l'inserimento di figure professionali in materia di sostenibilità turistica. Importante è tenere monitorato l'andamento della realizzazione degli obiettivi prefissati, ad esempio con misure di registrazione dei feedback online, indagini aziendali, sondaggi, osservazioni dei cambiamenti ottenuti sul terreno, al fine di riuscire a rilevare ciò che funziona e ciò che necessita di miglioramenti, e quindi supportando e mantenendo attivo il DMP progettato.

Essenziale poi per il successo di una strategia è la capacità di sviluppare offerte innovative e personalizzate per specifici segmenti di consumatori. Questo richiede anche un'innovazione nella comunicazione, con l'obiettivo di costruire un'identità distintiva che incorpori i valori e l'unicità dell'esperienza turistica locale. Di conseguenza, diventa imprescindibile investire in programmi formativi ed approcci accoglienti, modernizzando l'offerta attraverso l'innovazione delle imprese del settore. Questo processo coinvolge l'intero territorio sotto un unico brand, promuovendo l'aggregazione di prodotti e servizi ed incoraggiando la cooperazione tra gli stakeholder, come già detto, fondamentale per la condivisione ed il raggiungimento di obiettivi comuni concreti.

Si deve, dunque, bilanciare la crescita turistica delle Isole Baleari attraverso un approccio equilibrato e ponderato, focalizzato in modo prioritario sulla conservazione ambientale. Questo impegno verso la sostenibilità non solo preserva il patrimonio naturale delle isole per le generazioni future, ma costituisce anche un fondamentale passo avanti per migliorare la qualità di vita dei residenti locali. La sinergia tra conservazione e sviluppo turistico sostenibile non solo mira a proteggere l'ecosistema insulare, ma contribuisce

anche a plasmare un'esperienza turistica più autentica e gratificante per i visitatori, assicurando così il benessere a lungo termine delle Isole Baleari.

5.1.2 Miglioramenti della Destination Governance delle destinazioni

La Destination Governance è essenziale per lo sviluppo sostenibile di una destinazione turistica. Nelle Isole Baleari ci sono diversi miglioramenti che potrebbero essere considerati per rafforzare questo concetto, a partire dal coinvolgimento da parte dei governi locali delle isole di tutte le parti interessate, dalle comunità locali alle imprese, dalle ONG a tutti gli altri attori chiave e stakeholder. Si punta a coinvolgere attivamente i residenti e tutti coloro interessati nella pianificazione e nella gestione delle risorse dell'isola per assicurare che le decisioni siano più inclusive e rispondano alle reali esigenze locali, implementando strategie di pianificazione che bilancino lo sviluppo turistico con la sostenibilità ambientale, preservando le risorse naturali e culturali dell'area.

La governance richiede un potenziamento attraverso l'utilizzo della Destination Management Organization (DMO) e del suo personale, con l'obiettivo di favorire relazioni più strette con il territorio e i suoi attori chiave. Le Isole Baleari presentano già una DMO ben organizzata e funzionale, *Illes Balears Travel*, che funge da punto di riferimento nella governance e soprattutto nella commercializzazione delle isole come destinazioni turistiche internazionali. Infatti, si occupa maggiormente dell'accoglienza dei turisti e della promozione delle quattro isole attraverso diversi strumenti e coinvolgendo stakeholder ed attori del territorio. Al momento si contano 13 istituzioni ed organismi coinvolti nell'organizzazione della DMO insulare, numero che potrebbe sicuramente espandersi organizzando il territorio in modo che la struttura operativa della DMO possa interagire efficacemente con esso, attuando strategie su questioni di interesse comune che realmente necessitano un intervento. Inoltre, si potrebbero creare delle linee guida per i turisti che illustrino i comportamenti da mantenere e rispettare per poter garantire la protezione e tutela degli ambienti terreni e marini, una convivenza armoniosa con le popolazioni locali ed un soggiorno più confortevole anche per loro. In questo modo, si riuscirebbe a coinvolgere la popolazione locale ed anche i visitatori informandoli sullo stato della destinazione e gli impegni intrapresi sulla questione sostenibilità. C'è una sezione, *Illes Balears Sostenibles*, che si occupa specificamente della sostenibilità, nella quale vengono illustrati i progetti intrapresi finora in tutti i campi di competenza del

governo, incluso il turismo. Tuttavia, ad oggi gli ultimi caricamenti risalgono all'anno 2019, pertanto sarebbe bene che venisse costantemente aggiornata, in modo da rimanere al passo con ciò che viene istituito ed attuato in questo ambito, dando quindi più importanza, ad esempio, ai risultati delle attività di analisi territoriale che misurino il livello di sostenibilità e l'adozione di pratiche ed azioni ecocompatibili da parte dei vari attori, o ancora gli interventi che mirano ad un turismo green e responsabile. In ogni caso, la Destination Management Organization dovrà condurre all'elaborazione di progetti volti a promuovere la destinazione in modo sostenibile, focalizzandosi sulle caratteristiche distintive che conferiscono all'arcipelago un'unicità irripetibile. L'obiettivo sarà quindi valorizzare e preservare l'ambiente al fine di introdurre innovazioni green ed al contempo rimanere competitivi sul mercato turistico.

Anche la pubblica amministrazione deve contribuire ed investire nella stessa direzione, richiedendo agli imprenditori un impegno maggiore rispetto a quanto richiesto a sé stessa, specialmente in termini di rispetto delle scadenze e delle conseguenze. Ad esempio, attraverso la creazione di politiche e normative che favoriscano il turismo sostenibile e/o pianificando lo sviluppo del turismo in modo responsabile, tenendo conto degli impatti ambientali e sociali. Ciò può includere la gestione delle capacità turistiche, la diversificazione delle attività turistiche e la protezione delle aree sensibili, nonché incentivi fiscali per le imprese turistiche sostenibili, normative ambientali rigorose ed orientate alla sostenibilità, l'adozione di certificazioni verdi. In questo contesto, infatti, è cruciale mantenere un'attenzione costante sulla sostenibilità, poiché costituirà la chiave per la competitività e l'attrattiva turistica nel prossimo futuro. Le Isole Baleari hanno tutte le caratteristiche e quindi possono provare a diventare la destinazione turistica più sostenibile.

5.2 Proposte operative

Una proposta operativa è una serie di suggerimenti pratici e dettagliati che delineano le azioni specifiche e le misure concrete da adottare per raggiungere un determinato obiettivo o affrontare una particolare sfida. Nell'ambito del turismo, una proposta operativa può essere sviluppata per affrontare questioni specifiche, come la gestione sostenibile del turismo, il miglioramento dell'esperienza del visitatore o la promozione di iniziative culturali.

Per quanto riguarda le Isole Baleari, le azioni pratiche della strategia di valorizzazione turistica mirano a promuovere e migliorare l'esperienza turistica, concentrando gli sforzi su iniziative concrete ed operative, come la salvaguardia e il ripristino dell'ambiente, la promozione di un turismo sostenibile in bassa stagione per bilanciare i flussi turistici, il restauro del patrimonio storico e culturale, il supporto alla ricerca scientifica sui cambiamenti climatici, il potenziamento della formazione e dell'occupazione locale.

Gli enti locali dovrebbero concentrarsi sui punti di forza e sui valori intrinseci della destinazione, promuovendo l'immagine del territorio attraverso piattaforme digitali, con particolare enfasi sui social network, considerati tra i mezzi più diffusi ed utilizzati soprattutto dai giovani. L'uso di piattaforme digitali risulta essenziale per organizzare, gestire, promuovere e commercializzare l'offerta turistica in modo integrato, distribuendola efficacemente attraverso vari canali digitali. In questo contesto, Instagram e TikTok emergono come strumenti utili di grande visibilità, attirando diverse fasce d'età e specialmente un pubblico giovanile. Parallelamente, campagne pubblicitarie diffuse su vari mezzi di comunicazione, inclusi televisione, siti web, radio ed altri canali, possono contribuire a far conoscere l'ampia gamma di opportunità offerte dai territori in questione. Questa strategia multicanale permette di raggiungere un pubblico molto più ampio e diversificato, sfruttando sia le potenzialità visive e immediate dei social network, che la portata più ampia offerta dalla televisione e da altri mezzi di comunicazione tradizionali. Sul sito web della DMO *Illes Balears Travel* si trovano i link ai profili social, dove emergono Instagram, X, YouTube e Facebook. Al giorno d'oggi potrebbe essere utile aggiungere anche un profilo TikTok, strumento molto utilizzato e di grande impatto tra le varie fasce d'età, il quale andrebbe ad ampliare ulteriormente il campo d'azione digitale, focalizzandosi, grazie a brevi ma impattanti video, su ciò che si vuole commercializzare e condividere, invogliando il possibile turista a recarsi e viverlo di persona.

Risulta utile lo strumento di marketing degli eventi, il quale si occupa di dare visibilità ad una destinazione nel mercato mediante l'organizzazione di attività in luoghi periferici e/o poco noti, con l'intento di migliorarne l'immagine e contribuire alla valorizzazione del territorio. La focalizzazione su eventi radicati nel folklore, nella storia e nelle tradizioni mira a coinvolgere attivamente le comunità locali e i residenti ed al contempo offrire un'esperienza autentica ed unica ai turisti. Particolare rilievo viene qui dato agli eventi culturali in ricorrenze storiche o festività. Un esempio è il periodo natalizio a Maiorca,

un'esperienza unica che permette di immergersi nelle tradizioni secolari dell'isola, come antiche celebrazioni e concerti di canti popolari, presepi artistici, mercatini natalizi, prelibatezze gastronomiche da assaporare, il tutto immerso in un'atmosfera magica, dove passeggiare per le cittadine illuminate è come immergersi in un mondo incantato. Famoso è il giorno dell'Epifania che è tradizionalmente dedicata alla "*Cavalcada dels Reis*", la sfilata dei Re Magi o il tradizionale "*Cant de la Sibilla*", canto gregoriano che si celebra tradizionalmente durante la messa di mezzanotte nelle chiese di Maiorca. Momenti originali che avrebbero bisogno di essere più pubblicizzati e commercializzati tra i possibili turisti, al fine di offrire loro la possibilità di vivere un'esperienza autentica ed immergersi nella cultura profana delle Isole Baleari, contemporaneamente creando un turismo diverso da quello che solitamente si ha in queste destinazioni ed in un periodo differente da quello consuetudinario dell'estate, andando a vivere dunque l'isola in un contesto completamente differente dalla spiaggia e il mare.

Un Destination Management System (DMS) può risultare altrettanto vantaggioso in questo caso per potenziare la promo-commercializzazione delle attrazioni che le isole offrono, andando a regolamentare il settore grazie all'ampliamento della copertura del mercato, ottenendo anche un guadagno aggiuntivo. Abbiamo visto che la Spagna si è data da fare sul campo digitale con SEGITTUR, la società statale responsabile della promozione dell'innovazione nel settore turistico spagnolo pubblico e privato, la quale contribuisce allo sviluppo, all'ammodernamento ed al mantenimento dell'industria turistica mediante l'innovazione tecnologica. Attraverso il loro sito web *spain.info* è possibile scegliere la propria meta turistica spagnola trovando informazioni utili, ad esempio, su come raggiungerla e cosa visitare, presentando la possibilità di prenotare ed acquistare un'attività tra quelle proposte. Per quanto riguarda le Isole Baleari è presente anche il link che conduce direttamente sul sito della loro DMO *Illes Balears Travel* dove è presenta un'agenda che illustra gli eventi che si terranno nei prossimi mesi nelle quattro isole. Si evidenzia però un problema nel momento in cui si vuole conoscere di più su un determinato evento, poiché alcune delle pagine a cui si viene indirizzati non funzionano, lasciando dunque in attesa il visitatore, il quale non potrà approfondire ciò che ha suscitato il suo interesse. Pertanto, sarebbe buono che nel momento in cui si pubblicano informazioni si controlli che tutto lavori, affinché ciò che si propone risulti funzionale ed operativo. A tal proposito, potrebbe essere utile attuare un controllo e manutenzione del

sito web all'inizio di ogni stagione turistica, in modo tale da monitorare ed eventualmente sistemare e migliorare una delle principali fonti di informazioni, accoglienza, promozione e commercializzazione per le attività turistiche delle isole.

Per rendere la gestione delle Isole Baleari più efficiente è importante anche l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, le quali aiutano a monitorare e gestire il flusso di turisti, i servizi pubblici e le risorse ambientali in modo più funzionale, ma anche a diffondere ed attrarre possibili futuri turisti. Sono già presenti i siti web delle quattro isole, dove viene presentato tutto quello che l'isola ha da offrire ai suoi visitatori, dagli spazi culturali a quelli naturali con tanto di mappe interattive, oltre che proporre eventi e progetti. Attraverso queste piattaforme è possibile esplorare il territorio e scoprire le varie località. L'obiettivo è mettere in risalto le peculiarità di queste destinazioni, promuovendo e valorizzando una forma di turismo più lento, incentrato sull'esperienza e sulla scoperta. La piattaforma si propone di informare, poiché il turista moderno è costantemente in cerca di nuove esperienze e desidera approfondire la conoscenza del luogo, della cultura e del territorio che visita. In questo contesto, è importante che questi siti web vengano aggiornati costantemente con le ultime novità e proposte, ma soprattutto che vengano pubblicizzati attraverso vari canali affinché i turisti possano davvero sfruttarli e prepararsi al meglio all'esperienza che andranno a vivere, rimanendo sempre al corrente per quanto riguarda l'informazione turistica.

L'implementazione concreta di queste proposte richiede un impegno coordinato tra le autorità locali, il settore turistico, i residenti e i visitatori stessi. La sostenibilità nel turismo si configura come un percorso in continua evoluzione, un processo dinamico che esige la partecipazione attiva e consapevole di tutte le parti coinvolte. Solo attraverso la collaborazione di tali attori si può sperare di conseguire un impatto economico ed ambientale positivo e duraturo, preservando il mondo culturale ed ambientale delle destinazioni turistiche delle Baleari per le attuali e le future generazioni.

CONCLUSIONI

Dopo la pandemia di Covid-19 e le guerre tuttora in atto, la tematica della sostenibilità permea ogni ambito della nostra quotidianità. In particolare, abbiamo visto come il settore turistico si stia attivando all'adozione di un approccio sempre più orientato alla sostenibilità, ritenuta fondamentale per affrontare le sfide contemporanee e preservare l'unicità delle destinazioni da un punto di vista naturale e culturale. Il turismo sostenibile, infatti, mira a bilanciare il desiderio di esperienze turistiche uniche con la necessità di preservare il patrimonio naturale e culturale delle destinazioni. La sua adozione è essenziale per garantire che il turismo continui a contribuire positivamente alle economie locali senza compromettere l'integrità ambientale e culturale delle destinazioni, e soprattutto senza deteriorare e/o terminare le risorse che il territorio può offrire. Su questa linea sono state intraprese molte iniziative a livello globale; ne sono esempi l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e la Dichiarazione di Glasgow, le quali hanno posto obiettivi comuni di intrapresa di azioni chiare e concrete per affrontare il cambiamento climatico. Insieme si sta cercando di trovare soluzioni in tutti gli ambiti per far fronte a questi cambiamenti, che non solo impattano l'ecosistema, ma anche la vita di tutti i suoi essere viventi; perciò, è bene attivarsi assieme per preservare e proteggere il più a lungo possibile il nostro pianeta.

In questo scenario, ho analizzato la situazione delle Isole Baleari (Spagna), le cui industrie turistiche hanno registrato una crescita esponenziale negli ultimi anni generando notevoli benefici economici, ed al contempo hanno dovuto affrontare sfide rilevanti a livello ambientale, sociale ed economico. Il settore turistico rappresenta una delle fonti primarie di sviluppo economico per la regione, seconda per arrivi turistici della Spagna, e di conseguenza è importante sensibilizzare e prendere iniziative che mirino ad una pratica più sostenibile e responsabile verso l'ambiente, i suoi residenti ed i turisti stessi, al fine di garantire la sua fruizione anche alle generazioni future.

Dallo studio, è emerso che le quattro isole dell'arcipelago spagnolo, Maiorca, Minorca, Ibiza e Formentera, si siano già attivate per quanto riguarda la sostenibilità delle loro attività turistiche e di tutti i servizi ad esse collegati. I *Consell* di ciascuna isola collaborano in stretto rapporto con il governo regionale delle Baleari sviluppando politiche ed iniziative turistiche che promuovano l'arcipelago come destinazione turistica

nazionale ed internazionale, regolamentino l'industria turistica e garantiscano la sostenibilità ambientale. In merito, si può evidenziare come la tematica della sostenibilità turistica per una regione che vive di turismo sia considerabilmente implementata in un gran numero di attori ed imprese, i quali stanno cercando nuovi modi per mantenere operativa l'attività turistica adattando i loro servizi ed offerte ai cambiamenti ed alle necessità che si susseguono.

Come è risultato dalle statistiche regionali, queste isole attirano annualmente milioni di visitatori provenienti da diverse parti del mondo, ed è pertanto fondamentale riuscire a proteggere le risorse e gli ambienti che permettono tutto ciò. Le autorità locali si impegnano costantemente nel tentativo di ampliare l'offerta turistica e stimolare altre attività al di fuori del turismo estivo, al fine di ridurre la dipendenza dal turismo balneare e dai massicci arrivi della stagione estiva, e distribuire meglio i flussi turistici durante tutti i mesi dell'anno, per garantire un'occupazione stabile nel settore ed un utilizzo equilibrato delle risorse. Come precedentemente indicato, le Isole Baleari si sono messe subito all'opera per riprendersi dalle conseguenze della pandemia di Covid-19 ponendosi come obiettivo chiave la sostenibilità, per riuscire a trasformare la loro maggior fonte d'ingresso economica in un turismo più responsabile ed attento alla protezione ed alla salvaguardia delle risorse ambientali, culturali e storiche, spesso utilizzate in maniera eccessiva a causa dell'elevato numero di domanda. È risultato che ogni isola sta cercando di rilanciare il suo turismo attuando normative e provvedimenti, diversificando le attrazioni e le attività, introducendo incentivi e certificazioni verdi, in vista di un futuro turistico duraturo ed ambientalmente responsabile. Considerando poi, che il sito web di ciascuna isola rappresenta la fonte maggiore di informazione dove chiunque può venire a contatto e conoscere le offerte e le opportunità presentate, è fondamentale che essi siano costantemente aggiornati per renderli solidi mezzi di comunicazione e sensibilizzazione verso tematiche importanti come ad esempio la sostenibilità turistica. Inoltre, i social network e tutte le piattaforme di divulgazione sociale sono ottimi mezzi per introdurre argomenti e raggiungere il maggior numero di persone, riuscendo quindi a coinvolgere, educare e stimolare il singolo a prendere la propria iniziativa e contribuire a salvaguardare le risorse che ci permettono di fare esperienze e godere di benefici come quelli turistici.

In conclusione, la regione autonoma spagnola delle Isole Baleari si profila come una destinazione turistica d'avanguardia, orientata verso la sostenibilità e l'ecocompatibilità.

La combinazione di iniziative mirate alla conservazione delle bellezze naturali e culturali, insieme ad un approccio che volge a garantire un vantaggio economico a lungo termine per le comunità locali, contribuisce a plasmare un ambiente turistico unico. Questa prospettiva integrata mira non solo a soddisfare le aspettative dei visitatori, ma anche ad offrire loro un'esperienza autentica e responsabile, confermando le Isole Baleari come un esempio solido ed affidabile di Destination Sustainability, le quali possono e, quindi devono, aspirare a diventare una destinazione turistica completamente sostenibile per il prossimo futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Blázquez-Salom M., Blanco-Romero A., Carbonell J.G., Murray I., 2019, *Tourists Gentrification of Retail Shops in Palma (Majorca)*, in *Overtourism: Excess, Discontents and Measures in Travel and Tourism* a cura di Claudio Milano, Joseph M. Cheer, Marina Novelli (Cab International, Wallington, Oxfordshire, Boston), pp. 39-43
- Del Chiappa G., 2018, *La sostenibilità del turismo. Prospettive di analisi e casi concreti*, Franco Angeli, Milano
- Della Corte V., 2000, *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova
- Demma C., 28 settembre 2021, *Il settore turistico e la pandemia covid-19*, Banca d'Italia Eurosystem, Note Covid-19
- Ejarque J., "Hanno un futuro le DMO? in Destination & Tourism", in Rivista di Destination Management e Marketing, n. 40/dicembre 2017
- Ferrari S., Nicotera T., luglio 2021, *Primo rapporto sul turismo delle radici in Italia. Dai flussi migratori ai flussi turistici: strategie di destination marketing per il 'richiamo' in patria delle comunità di italiani nel mondo*, Egea S.p.A., Milano
- Godfrey K., Clark J., 2004, *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, a cura di Guiotto L., Mondadori Education, Milano
- Leiper N., 1979, *The Framework of Tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*, in *Annals of Tourism Research* Oct/Dec, pp. 390-407
- Marchioro S., 2021, *Riprogettiamo il futuro del turismo*, Turismo e Psicologia, Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione, Università degli Studi di Padova
- Miotto A., Marchioro S., 2018, *La governance del turismo nell'era digitale*, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano
- Miotto A., Marchioro S., 2022, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Franco Angeli, Milano
- Martini U., 2000, *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano

Milano C., Cheer J.M., Novelli M., 2019, *Overtourism: Excess, Discontents and Measures in Travel and Tourism*, Cab International, Wallington, Oxfordshire, Boston (Introduction: Overtourism: An Evolving Phenomenon)

Montanari A., 2009, *Ecoturismo. Principi, metodi e pratiche*, Mondadori, Milano

Peeters P., Gössling S., Klijs J., Milano C., Novelli M., Dijkmans C., Eijgelaar E., Hartman S., Heslinga J., Isaac R., Mitas O., Moretti S., Nawijn J., Papp B., Postma A., October 2018, *Research for TRAN Committee – Overtourism: impact and possible policy responses*, Policy Department for Structural and Cohesion Policies European Parliament, European Union

Rispoli M., Tamma M., 1996, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Collana Ca' Foscari sul Turismo, Cedam, Padova

Wearing S., Neil J., 1999, *Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades*, Editorial Síntesis, Madrid

SITOGRAFIA

Avv. La Ferla M., 7 settembre 2017, *L'affitto turistico nelle Baleari: problematiche generali e novità della nuova legge*, in *Avvocato Italiano - Consulenza legale immobiliare Isole Baleari*, <https://www.avvocato-italiano.it/2017/09/07/laffitto-turistico-nelle-baleari-problematiche-generalis-novita-della-nuova-legge/?cn-reloaded=1>

Business Research Insights, 28 agosto 2023, *Sharing Economy market report overview*, <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/sharing-economy-market-103542>

Consell de Eivissa, <https://www.conselldeivissa.es/>

Consell de Formentera, <https://www.consellinsulardeformentera.cat/index.php?lang=es>

Consell de Mallorca, <https://www.conselldemallorca.cat/es/>

Consell de Minorca, <https://www.cime.es/>

Estadística Turismo y Hostelería, 14 giugno 2023, *Porcentaje del PIB aportado por el sector turístico en España de 2010 a 2022*, pubblicato per Statistica Research Department, <https://es.statista.com/estadisticas/1082929/sector-turistico-porcentaje-del-pib-aportado-espana/>

Estadística Turismo y Hostelería, *Impacto del coronavirus en el turismo en España – Datos estadísticos*, pubblicato per Statistica Research Department, 28 luglio 2023 <https://es.statista.com/temas/6510/impacto-del-coronavirus-en-el-sector-turistico-en-espana/#topicOverview>

Formentera Tourism, <https://www.formentera.es/>

Fundación Mallorca Turisme, <https://fundacionmallorcaturisme.net/es/>

Hosteltur, <https://www.hosteltur.com/destinos/baleares>

Hosteltur Tv 302, ottobre 2023, *Sostenibilidad*, <https://www.youtube.com/watch?v=L2iFuz80sJc>

IBESTAT (Institut de Estadística de les Illes Balears), *Flujos de turistas (FRONTUR)*, https://ibestat.caib.es/ibestat/estadistiques/043d7774-cd6c-4363-929a-703aaa0cb9e0/3f1887a5-b9b7-413b-9159-cb499cf29246/es/I208002_n301.px

Ibiza Tourism, <https://ibiza.travel/>

Illes Balears Travel, <https://www.illesbalears.travel/es/baleares/>

Isola di Minorca, 5 gennaio 2021, *Così sarà il progetto di turismo sostenibile (0CO2 – zero anidride carbonica) che Minorca lancerà nel 2021*, <https://www.isoladiminorca.com/turismo-sostenibile-0co2-minorca.html>

International Civil Aviation Organization, *ICAO Carbon Emissions Calculator (ICEC). The official un tool to quantify air travel CO2 footprint*, <https://www.icao.int/environmental-protection/Carbonoffset/Pages/default.aspx>

International Energy Agency (IEA), *La crisi energetica globale*, <https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=it>

Menorca Tourism, <https://www.menorca.es/portal.aspx?IDIOMA=1&origen=app>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, <https://turismo.gob.es/es-es/Paginas/Index.aspx>

News Mallorca, 15 luglio 2022, *Iniciativas sostenibles para el turismo de Mallorca*, <https://newsmallorca.com/iniciativas-sostenibles-sector-turistico-baleares/>

Openpolis, 21 dicembre 2021, *Che cos'è il Next Generation EU?*, <https://www.openpolis.it/parole/che-cose-il-next-generation-eu/>

Plastic Free, *Eliminar el plástico de un solo uso en Ibiza y Formentera para el 2023*, <https://plasticfree.es/>

SEGITTUR, turismo e innovación, <https://www.segittur.es/>

Spanò F., 29 agosto 2022, *Isole Baleari: tech e sostenibilità per il turismo del futuro*, TravelGlobe, <https://www.travelglobe.it/sole-baleari-tech-e-sostenibilita-turismo-futuro/>

The Guardian, 30 agosto 2022, *Ryanair will benefit from recessions, says Michael O'Leary*, <https://www.theguardian.com/business/2022/aug/30/ryanair-will-benefit-from-recessions-says-michael-oleary>

Treccani, 2023, *Definizione di Overtourism*, https://www.treccani.it/vocabolario/neo-overtourism_%28Neologismi%29/

Treccani, 2006, *Definizione di PIL*, https://www.treccani.it/enciclopedia/prodotto-interno-lordo_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/

UK action, *Sustainable Development Goals: building back better*, <https://una.org.uk/sustainable-development-goals-building-back-better>

UNESCO, 2020, *Impatto del Covid-19 sui siti del patrimonio mondiale e sul settore del turismo*, <https://www.unesco.it/it/News/Detail/756>

UNWTO, 2008, *Glossary of Tourism terms*, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

UNWTO, 4 dicembre 2019, *Tourism's carbon emissions measured in landmark report launched at COP25*, <https://www.unwto.org/news/tourisms-carbon-emissions-measured-in-landmark-report-launched-at-cop25>

UNWTO, 4 maggio 2021, *One Planet Vision for a responsible recovery of the tourism sector*, <https://www.unwto.org/covid-19-oneplanet-responsible-recovery-initiatives>

UNWTO Tourism Market Intelligence and Competitiveness, 2022, *Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism*, <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

UNWTO, 27 aprile 2022, *World Tourism Organization members voted to suspend Russia*, <https://www.unwto.org/news/unwto-members-vote-to-suspend-russia>

UNWTO, 9 maggio 2023, *Tourism on track for full recovery as new data shows strong start to 2023*, <https://www.unwto.org/news/tourism-on-track-for-full-recovery-as-new-data-shows-strong-start-to-2023>

UNWTO, *UNWTO's new assessment of pandemic-related travel restrictions*, 9 maggio 2023, <https://www.unwto.org/news/unwto-s-new-assessment-of-pandemic-related-travel-restrictions>

VisitBritain, <https://www.visitbritain.com/en>

World Travel Market (WTM), <https://www.wtm.com/>

ALTRE FONTI

Agencia de Estrategia turística de las Illes Balears (AETIB), *Plan Integral de Turismo de las Islas Baleares 2015-2025*

Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, settembre 2015

Agenda 21, giugno 1992, Rio de Janeiro (Brasile)

BOE Boletín Oficial del Estado, Disposición 9388, 8 giugno 2022, *Decreto-ley 3/2022, de 11 de febrero, de medidas urgentes para la sostenibilidad y la circularidad del turismo de las Illes Balears*

Commissione mondiale sull' Ambiente e lo Sviluppo, 1987, *Rapporto Brundtland*

Glasgow Declaration, 2021, *Climate Action in Tourism*, Glasgow (UK)

Ministero del Turismo Italiano, 07/2021, *Premabolo del Codice Mondiale di Etica del Turismo*

Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe, GDSEE Green Destinations of South-East Europe, 8 ottobre 2015, *Toolkit for management of sustainable destinations of South-East Europe*

The future of DMOs: the ECM Manifest, 31 maggio-3 giugno 2017, Dubrovnik (Croazia)

Unione Europea, 2015, *Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici*