

Gian Luigi Corinto

Per una prospettiva di governance del processo politico di gestione sostenibile di una destinazione turistica: il caso di Cala Gonone

copia dell'autore

Turismo sostenibile

Retorica e pratiche

a cura di

Alfonso Pecoraro Scanio

Contributi di

Alberto Amore, Lorenzo Bagnoli

Rita Capurro, Gian Luigi Corinto

Elena dell'Agnese, Mirko Etzi

C. Michael Hall, Marco Luppis

Melissa Moralli, Valeria Pecorelli

Alfonso Pecoraro Scanio, Chiara Rabbiosi

Ottavia Ricci, Jarkko Saarinen, Francesco Vietti



Copyright © MMXVI
Aracne editrice int.le S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Quarto Negroni, 15
00040 Ariccia (RM)
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-9634-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: settembre 2016

Indice

- 7 Introduzione
Alfonso Pecoraro Scanio
- 17 Turismo, sostenibilità e riduzione della povertà
Jarkko Saarinen, Elena dell'Agnese
- 39 Gli italiani, il turismo sostenibile, l'ecoturismo
Alfonso Pecoraro Scanio
- 65 Il ruolo del web
Mirko Etzi
- 89 Turismo del lusso: unicità di una esperienza
(sostenibile?)
Marco Luppis
- 117 Le alternative al turismo di massa sono finite? Un
approccio critico al turismo alternativo
Valeria Pecorelli, Chiara Rabbiosi
- 145 Turismo, sostenibilità e crescita verde: *Green Eco-*
nomy o una semplice pennellata di verde?
C. Michael Hall, Alberto Amore

- 189 Per una prospettiva di *governance* del processo politico di gestione sostenibile di una destinazione turistica: il caso di Cala Gonone
Gian Luigi Corinto
- 211 Il turismo nei parchi naturali
Alfonso Pecoraro Scanio
- 231 L'Italia ancora da scoprire: l'Albergo Diffuso come proposta di rivalorizzazione sostenibile
Ottavia Ricci
- 245 L'ecomuseo come strumento per la rivalorizzazione del territorio
Elena dell'Agnese
- 265 La sostenibilità nelle rappresentazioni visuali del turismo religioso
Lorenzo Bagnoli, Rita Capurro
- 289 Verso un turismo responsabile nella città interculturale
Melissa Moralli, Francesco Vietti

Per una prospettiva di *governance* del processo politico di gestione sostenibile di una destinazione turistica

Il caso di Cala Gonone

GIAN LUIGI CORINTO

1. Introduzione

Di fronte all'imponenza globale del fenomeno turistico e alla sua inarrestabile, quanto rapida, crescita, gli impatti di natura ambientale e sociale sono spesso sottovalutati rispetto ai benefici, non solo nei Paesi meno sviluppati (Mowforth, Munt, 2008), ma anche in quelli come l'Italia, che paventano una decrescita e che vedono nel turismo un settore chiave per la ripresa economica (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2013).

In Italia, gli arrivi e le presenze di turisti italiani e stranieri oltre che temporalmente (stagionalità) si concentrano anche spazialmente (congestione di poche destinazioni). In generale, le destinazioni turistiche italiane localizzate al Nord sono preferite a quelle meridionali e quelle litoranee alle interne, spesso con fenomeni di eccessiva concentrazione delle presenze, in carenza o in assenza di buone pratiche di governo. All'interno di un simile quadro, la questione dell'impatto turistico sulle risorse ambientali è

centrale, e l'idea che il turismo sostenibile sia la soluzione si va diffondendo.

Del turismo di massa è più facile mettere in evidenza gli effetti negativi (antropizzazione delle aree naturali; litoralizzazione di attività produttive, infrastrutture e residenze, produzione di rifiuti; cementificazione, consumo di risorse idriche, folklorizzazione); anche i turismi di nicchia causano negatività indesiderate. Anche il turismo esclusivo (non di massa) produce esternalità negative (Hall, 1999), ma è evidente che riferirsi al turismo di massa semplifica le cose.

Finora la reazione al turismo *leisure* di massa è stata più di critica che di vera proposta su come si possano limitare gli effetti negativi e proporre modelli sostenibili (Smith, Eadington, 1995). La sostenibilità appare quasi un "mantra" di promozione commerciale più che un vero e proprio principio di gestione (Collins, 1999), servendo spesso a evocare nei clienti immagini suggestive invece che indicare obiettivi definiti e realizzabili (Schmidt di Friedberg, 1997). Il pericolo è che l'uso strumentale si trasformi in retorica inutile e addirittura controproducente, visto che il concetto potrebbe apparire ai più già 'definito di per sé', senza bisogno di ulteriori analisi.

Una definizione di turismo sostenibile presuppone una discussione sull'approccio economico alla questione ambientale. Dopo aver trattato di questo nel secondo paragrafo, il lavoro si articola come segue: il terzo paragrafo tratta del turismo sostenibile come incontro tra due comunità sociali cooperanti, il quarto della necessità di *governance* del processo politico di gestione sostenibile di una destinazione turistica. In questa ottica, il quinto paragrafo illustra un caso di studio di una destinazione turistica costiera, svolto secondo un metodo (*stakeholder analysis*) che considera

gli aspetti sociali—in aggiunta a quelli economici—delle relazioni di potere e *leadership* tra portatori di interessi. Il sesto paragrafo è dedicato alle considerazioni finali.

2. L'approccio economico alla questione ambientale, dal fallimento di mercato alla *game theory*

Le teoria economica generalmente definisce due tipi di beni:

- a) i beni privati, che confermano il principio competitivo, in quanto un bene consumato da un individuo non può essere consumato da nessun altro;
- b) i beni pubblici, per i quali non vale la concorrenza, in quanto il consumo da parte di un individuo non limita l'uso di altri e non c'è distruzione del bene collegata al suo uso (Samuelson, 1954).

L'esclusione dall'uso di beni pubblici può essere facile (club sportivi, risorse idriche), impossibile o a costi tendenzialmente infiniti (beni pubblici puri) o difficile ma non impossibile (*commons*). Il facile accesso all'uso dei beni pubblici origina il fenomeno del *free-riding*, che, portato all'eccesso, può causare il degrado e perfino la perdita del bene stesso. L'assenza di mercato dei beni pubblici causa dilemmi sociali collegati alla non convenienza di produrli (problema di fornitura) sia a quella di usarli senza pagare (problema di appropriazione). I due problemi rendono esplicita l'esistenza di esternalità, cioè di interdipendenze non compensate tra individui (Buchanan, Stubblebine, 1962). Per conseguenza, il tema dei dilemmi sociali ruota intorno alle relazioni esistenti tra razionalità individuale

e collettiva, quando la razionalità individuale porta a una situazione nella quale ognuno (e quindi tutti) sta peggio di come potrebbe in teoria.

L'economia tradizionalmente affronta il tema del fallimento del mercato con mezzi che cercano di misurare il valore monetario delle esternalità simulando meccanismi di mercato, ricostruendo soprattutto la curva di domanda dei beni ambientali, con metodi in grado rivelare le preferenze dei consumatori, mediante la valutazione delle disponibilità a pagare (*willingness-to-pay*) o ad essere compensati (*willingness-to-accept*). Per molti anni la tecnica più usata è stata quella della valutazione contingente (*Contingent Valuation*, CV) (Mitchell, Carson, 1989), mentre più recentemente si sono diffuse quelle cosiddette di choice experiment (CE) (Adamowicz *et al.*, 1998).

Da decenni però, la teoria economica si è posta anche il problema di formulare modelli che considerassero l'interazione strategica tra individui, abbandonando le poco realistiche ipotesi secondo le quali l'agente economico, oltre che essere razionale, agisce anche in modo indipendente e separato dagli altri. Il soccorso è arrivato dalla teoria dei giochi o *game theory* (von Neumann, Morgenstern, 1944), originariamente elaborata da matematici, ma successivamente rivelatasi molto utile proprio agli economisti.

Una formulazione particolarmente interessante è quella che vede come giocatori gli essere umani da un lato e l'ambiente dall'altro. Gli esseri umani, con le proprie attività, modificano l'ambiente e provocano effetti su altri esseri umani e il "gioco ambientale" può avere due livelli di interazione. Il primo può essere il "gioco dell'esaurimento", nel quale uomini e natura giocano strategicamente uno contro l'altra. Il secondo può essere il "gioco sociale per

l'ambiente", nel quale differenti gruppi di uomini giocano uno contro l'altro in termini di danni ambientali.

La teoria dei giochi contribuisce a definire una soluzione teorica economicamente, socialmente ed ambientalmente sostenibile. Ovvero, come è stato dimostrato con il «dilemma del prigioniero» (Nash, 1950) e con la «tragedia dei *commons*» (Hardin, 1968) e la successiva «tragedia dei *commons* non gestiti» (Hardin, 1994; 1998), comportamenti non cooperativi conducono a soluzioni non ottimali per ognuno dei giocatori e quindi non Pareto ottimali, in termini di posizioni personali e di qualità dell'ambiente, mentre la cooperazione tra giocatori produce vantaggi per tutti, uomo e ambiente.

La cooperazione sembra più facile a livello locale (i giocatori hanno maggior probabilità di conoscersi e le sanzioni sociali possono essere riconosciute e applicate) che a livello internazionale, dove un potere effettivamente riconosciuto da tutte le parti in gioco è meno accettato, per essere lontano e meno riconoscibile (Barrett, 1994). Inoltre, la cooperazione risulta più difficile quando si fronteggiano comunità "reali" che hanno valori morali e comportamenti sociali diversi. Un punto focale risiede nella comunicazione e nei rapporti di potere. Non è dato, infatti, che i giocatori possano e contemporaneamente abbiano capacità di comunicare, mentre è molto probabile che una delle due parti abbia un'informazione asimmetrica che l'avvantaggia o un potere di cartello (*trust*) maggiore.

La ripetizione della partita per molte volte, come dimostrato dalle ricerche di Axelrod (1985), premia comportamenti in linea di principio cooperanti, selezionati durante la ripetizione delle partite dalle punizioni e dai premi ricevuti per comportamenti non cooperativi/cooperativi. I giocatori imparano che è meglio cooperare, ricevendo

un premio o una punizione alla conclusione delle singole partite, ognuna delle quali si svolge sempre in assenza di informazione *ex-ante* sulle decisioni altrui, ma l'esperienza, tratta dalle partite precedenti, fa agire l'agente razionale in base a congetture che la cooperazione sia conveniente.

La teoria dei giochi ripetuti migliora la nostra conoscenza dei prerequisiti necessari alla cooperazione, che è più difficile quando i partecipanti sono molti, quando interagiscono raramente, quando facilmente l'interazione si interrompe, quando l'orizzonte temporale è limitato o quando le azioni degli altri non sono chiaramente osservabili. La questione ambientale ha molti di questi caratteri. Tutte le ricerche effettuate confermano l'azione positiva di un «suggeritore all'orecchio» (Aumann, 1959) che, essendo a conoscenza preventiva della mossa dell'avversario, consiglia al singolo giocatore la mossa migliore. Le acquisizioni teoriche degli economisti fanno risaltare, quindi, il ruolo insostituibile dei policymaker, e conseguentemente del legislatore, nella risoluzione della questione ambientale. Chi altri se non il legislatore può suggerire ai giocatori le scelte migliori?

3. Il turismo sostenibile come incontro cooperativo tra due comunità sociali

La definizione di sostenibilità è ripartita nelle sue componenti ambientali, economiche e sociali (Brundtland, 1987), declinate in seguito con la formula *Triple Bottom Line*, che tratta della responsabilità sociale delle imprese, definendo un *business* sostenibile quanto vive sopra la tripla linea di prosperità economica, qualità ambientale e giustizia sociale (Elkington, 1997).

L'incontro tra domanda e offerta di turismo presuppone inevitabilmente l'uso di una risorsa insostituibile—il territorio della destinazione—condivisa da due comunità. Tipi differenti di turisti e residenti coabitano, per il periodo turistico in una destinazione, “reclamando” usi alternativi del territorio. Per quanto detto sopra, l'intervento di gestione è inevitabile. La “mano visibile” della politica deve fare quello che la “mano invisibile” del mercato non è in grado di fare, proponendo una politica di gestione turistica (*planning*) che ha i caratteri anche del “suggeritore” per gli attori coinvolti.

La politica di gestione delle destinazioni richiede di definire il livello di sostenibilità turistica, per la quale uno degli strumenti proposti è la capacità di carico locale (*Carrying Capacity*). Un quadro teorico e applicativo con riferimento alle destinazioni turistiche europee è stato proposto da Coccossis (2001), che oltre a molti indicatori quantitativi, non può prescindere dal considerare indicatori qualitativi, la cui misura è variabile secondo la determinazione di elementi psicologici soggettivi come la «soddisfazione dei turisti» e la «soddisfazione dei residenti» (Cocossis, 2001, p. 65).

In Tab. 1, propongo un modello di interazione tra le due comunità, di residenti e turisti, con i premi rispettivi (*payoff*), che entrano in contatto in una destinazione turistica e che sono, realisticamente, non omogenee al loro interno.

L'esempio è ricalcato da un modello “rudimentale” di teoria dei giochi, detto gioco tra “Falchi e Colombe”, che descrive due comunità biologiche che si incontrano in un contesto, nel quale competono per le risorse, essendo ognuna composta da individui alternativamente “aggressivi” o “docili”. I giocatori aggressivi battono quelli docili,

Tabella 1. Modello di interazione strategica tra comunità non omogenee di turisti e residenti.

		Residenti	
		Buoni	Cattivi
Turisti	Buoni	2	3
	Cattivi	1	0

ricevendo premi, ma vanno incontro a costi quando incontrano avversari altrettanto aggressivi, con benefici ridotti per entrambi (per i costi da sostenere nello scontro sociale) e produzione di esternalità in danno all'ambiente. I numeri nella tabella indicano, appunto, i *payoff* ottenuti nell'incontro diversi tipi di agenti.

Con riferimento all'incontro tra turisti e residenti, falchi e colombe possono essere intesi come turisti buoni e cattivi, per indicare, in modo semplificato, la disomogeneità di comportamento interna ai due gruppi (Bimonte, 2003). È ovvio che le diversità sociali sono nella realtà molto più complesse, ma il modello appare esaustivo.

I quattro quadranti della tabella illustrano i premi (espressi in numeri) che gli agenti ricevono in ragione dei comportamenti strategici messi in atto nell'interazione. Nel quadrante in alto a sinistra è descritta l'interazione tra gruppi entrambi "buoni", cioè l'alleanza positiva tra turisti e residenti, che produce un turismo "simbiotico", "del lichene" (sostenibile), che usa in modo ottimale le risorse economiche, ambientali e sociali disponibili, che quindi è in grado di soddisfare le esigenze dei turisti e produrre benefici per i residenti. I benefici ricevuti possono essere

spesi per alleviare o azzerare le esternalità ambientali, ripristinando un assetto ambientale accettabile, senza bisogno di un intervento esterno (*policy*).

In basso a destra è descritto invece un modello di “alleanza” negativa, o “entropica”, “delle cavallette”, tra comunità entrambe cattive, che attuando una strategia aggressiva possono degradare e perfino distruggere la destinazione turistica, con cattivo uso delle risorse economiche, ambientali e sociali. Le due comunità aggressive condividono le stesse regole morali negative e tollerano il degrado del capitale locale, per privatizzare facilmente benefici nel breve periodo.

Nel caso di incontro tra turisti cattivi e residenti buoni (quadrante in basso a sinistra), i primi possono imporre un modello negativo di turismo. Se la comunità di residenti è tollerante e subisce l’aggressività dei turisti, può succedere che venga sostituita (effetto spiazzamento per selezione avversa) da una comunità di residenti più tollerante, o addirittura i buoni residenti si adeguano al comportamento dei turisti aggressivi. Il caso estremo di espulsione totale dei residenti è raro, mentre nella realtà si hanno frequentemente situazioni di perdita progressiva dell’identità della destinazione che si trasforma in una specie di *suk* che vende paccottiglia, inscena un folklore falso ad uso turistico, o in destinazioni edificate in eccesso, con scarso valore estetico e urbanistico.

Nel caso di incontro di turisti buoni con una comunità di residenti aggressivi (quadrante in alto a destra), si può verificare che i turisti si adeguino ai cattivi comportamenti locali, modificando i propri in senso negativo. L’effetto spiazzamento (per selezione avversa ai migliori) consiste nella sostituzione di turisti rispettosi con orde di turisti maleducati, o con la progressiva sostituzione di

turisti “raffinati” e/o “lenti” con turisti “mordi e fuggi”. Per esempio, in una destinazione mantenuta sporca dai residenti, il turista può essere indotto a sporcare ancora di più, o in una destinazione diventata di massa, i turisti più esclusivi evitano di tornare.

Come si vede, la teoria dei giochi è in grado di descrivere realisticamente l’interazione tra turisti e residenti, fornendo uno modello euristico di notevole portata, che mette in evidenza come una completa valutazione ambientale non può prescindere dal considerare indicatori eminentemente soggettivi, tanto in quanto la dimensione sociale della sostenibilità comprende le attitudini reciproche di turisti e residenti che si incontrano in una determinata destinazione.

La realtà è ovviamente più articolata, in quanto il turismo è un prodotto estremamente complesso (la vacanza è, di fatto, un bene composto da molte caratteristiche) (Berno, Bricker, 2001) domandato e offerto da individui che hanno bisogni diversi e percezioni eterogenee da esercitare.

La sostenibilità turistica deriva quindi dalla capacità di governare l’interazione tra comunità sociali che possono avere interessi contrastanti e che possono/non possono produrre da sole un modello di uso sostenibile delle risorse. Se la definizione di capacità di carico turistica (CCT) pone sfide metodologiche per la sua esatta misurazione, altrettanto interessante è la prospettiva di indagine sulla capacità di *policy* e di *governance* locale e sovra-locale che i decisori pubblici hanno, o dovrebbero avere, rispetto alla efficacia di politiche di gestione ambientale.

4. Per una prospettiva di *governance* del processo politico di gestione sostenibile di una destinazione turistica

In modo semplice, la *governance* può essere definita come il processo, le istituzioni e i modi attraverso i quali la funzione di governo è messa in atto (North *et al.*, 2008). I suoi attributi principali sono trasparenza, efficacia, legalità, assenza di corruzione, rispetto dei diritti e partecipazione. L'economia riconosce l'importanza di questi fatti, ma ha poco da dire sul modo di ottenerli, essendo essi proprio il presupposto dell'analisi economica tradizionale, che la teoria dei giochi aiuta a trattare in modo più completo, ma che, in effetti, sono il cuore dell'analisi sociale, politica e legale.

Gli attributi della *governance* sono caratteri profondamente immersi nella storia, nelle tradizioni e nella politica di una società. L'economia è in grado di provvedere strumenti di analisi, e a volte di prescrizione, estremamente utili quando si vogliono affrontare questioni specifiche, ma nella costruzione di una *governance*, l'economista senza il "politico" non ha tutti gli strumenti necessari.

La *governance* ha un valore strumentale tanto in quanto provvede a famiglie e produttori la massima chiarezza sulle regole del gioco. Quindi, a livello locale, l'apprezzamento del modo con cui le reti di *governance* funzionano è determinante nella progettazione di strutture di gestione e di pratiche del turismo orientate alla sostenibilità. Nella gestione di una destinazione, una efficace *governance* locale rafforza la partecipazione locale e il senso di partecipazione alle azioni politiche, e provvede a un luogo (una destinazione turistica) qualche strumento per la condivisione di informazione, discussione, negoziazione e

apprendimento. Da qui a potere affermare che una efficace *governance* locale è l'elemento centrale di un approccio serio al turismo sostenibile il passo è breve (UNEP, 2003).

Il processo politico che conduce alla pianificazione turistica (in termini di *governance*) è influenzato da una serie di individui e gruppi di interesse (*stakeholders*) che hanno potere e autorità sulla *policy*. Tali influenze interessano ogni gradino del processo, dalla identificazione delle cose da fare e delle alternative, dal pesare le opzioni fattibili alla scelta della più favorevole, dalla fase di realizzazione a quella di controllo. Non è interesse del presente lavoro approfondire questo tema, esuberante rispetto allo spazio disponibile, mentre appare interessante esporre come un'esperienza di ricerca confermi che le effettive relazioni sociali interne a una destinazione turistica, e il loro svolgersi, determinino il successo o l'insuccesso di una politica di gestione sostenibile.

In tale senso, la cosiddetta *stakeholder analysis* (Donaldson, Preston, 1995; Varvasovsky, Brugha, 2000), in particolare in una delle sue possibili forme operative (Schmeer, 1999), può essere uno strumento adatto per conoscere gli interessi e i rapporti di potere tra agenti e orientarli verso la costruzione di una *governance* della sostenibilità turistica.

La *stakeholder analysis* è un processo di raccolta sistematica e di analisi qualitativa di informazioni che servono per determinare di quali interessi si dovrebbe tenere conto quando si propone una nuova *policy*, o un cambiamento di una già in essere. Gli *stakeholders* sono individui od organizzazioni portatori di interessi legittimi rispetto alla politica da attuare, possono avere diverse forme istituzionali e in diverso modo possono essere classificati. Le caratteristiche degli *stakeholders* che maggiormente interessa conoscere

e analizzare sono la conoscenza della politica, gli interessi effettivamente coinvolti, la posizione di oppositore o sostenitore, le potenziali alleanze che ciascuno è in grado di stabilire e la capacità di influenzare il processo politico, in termini di potere e/o di *leadership*.

I *policymakers* e i gestori della politica proposta possono usare questa analisi per identificare chi sono gli attori più influenti (*key-actors*) e quindi decidere di interagire maggiormente e più efficacemente con i *key-stakeholders*, per cercare di avere maggior sostegno alle loro proposte. L'analisi si può fare in via preventiva o consuntiva, ma anche durante lo svolgimento del processo politico, soprattutto in vista della ricerca del successo delle politiche, proprio in termini di pratica di una *governance* efficace. In tal senso, i vantaggi sembrano evidenti, di fronte a svantaggi non indifferenti. La *stakeholder analysis* è costosa in termini di gruppi di lavoro da coinvolgere e far lavorare per l'indagine, l'analisi delle interviste e il trasferimento dei risultati nella strategia di *governance*. La lista degli *stakeholder* può essere molto ampia e l'analisi delle singole posizioni deve essere accurata, anche per valutare se le risposte degli individui sono condizionate dal loro eventuale inserimento in organizzazioni più o meno ampie e potenti che, facilmente, fanno esprimere posizioni dettate da comportamenti egoistici e strategici. La ripetizione sistematica dell'analisi allevia gli errori ma fa aumentare i costi (Varvasovsky, Brugha, 2000). Senza ripetizione dell'analisi e senza il continuo coinvolgimento degli *stakeholder*, l'efficacia dell'azione politica è messa in discussione, ridotta o annullata.

5. Che cosa si può imparare da un'esperienza di ricerca

L'indagine, di cui si propone l'esposizione dei primi risultati, riguarda le politiche di uso sostenibile della Grotta del Bue Marino (noto anche come Foca Monaca, estinta ormai dagli anni 1960), situata nel golfo di Orosei, nel comune di Dorgali in provincia di Sassari¹.

L'indagine è stata svolta seguendo le linee guida di Schmeer (1999), che prevede uno schema formale di interviste face-to-face, allo scopo di rilevare il peso degli interessi delle parti, evidenziando in una lista ampia di portatori di interessi, quelli che la rete sociale locale ritiene essere key-stakeholder, cioè fondamentali e titolari di potere e leadership reali (Benedetto, Carboni, 2013; Benedetto *et al.* 2014).

L'attribuzione finale della posizione di ciascuno dei key-stakeholder nella scala del potere-leadership (capacità di mobilitare risorse e attrarre sulla propria posizione quella di altri), in favore o contro la proposta di gestione sostenibile della risorsa, deriva dall'incrocio delle dichiarazioni degli intervistati. Il quadro che ne deriva riflette quindi le opinioni e le percezioni soggettive diffuse nella rete sociale, ma in qualche modo le rende 'oggettive', visto che la posizione di ciascuno deriva dalle opinioni personali ma anche da quelle degli altri. La connessione

1. L'indagine è sostenuta da un finanziamento della Regione Sardegna per l'anno 2012, in base alla L. R. 7 agosto 2007, n. 7, 'Promozione della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica in Sardegna', su *Conservazione e valorizzazione delle grotte sarde: biodiversità e ruolo socio-economico*, che ha come coordinatore scientifico la Dott. Renata Manconi. Il gruppo di lavoro per l'indagine socio-economica è composto dai professori Graziella Benedetto (coordinatore), Donatella Carboni e Gian Luigi Corinto, che hanno rilevato per intervista i dati utili alla stesura del presente lavoro.

tra attori, e come la rete funziona, è di fatto è un elemento fondamentale della governance locale.

La nostra indagine ha finora individuato come *key-stakeholder* le persone-istituzione elencate di seguito:

- a) Sindaco del Comune di Dorgali;
- b) Assessore all'ambiente e al marketing territoriale del Comune di Dorgali;
- c) Sindaci di Comuni confinanti che si affacciano sul Golfo di Orosei;
- d) Ufficio del Demanio di Cala Gonone (Dorgali);
- e) Autorità portuale della Guardia Costiera di Cala Gonone (Dorgali);
- f) Sindacato degli Albergatori di Cala Gonone (Dorgali) e di destinazioni confinanti;
- g) Cooperativa di gestione delle visite alla grotta del Bue marino;
- h) Noleggiatori privati di gommoni;
- i) Gestori di Hotel e altre strutture di accoglienza turistiche;
- j) Pastori, artigiani e agricoltori della zona.

Dalle dichiarazioni raccolte per intervista delle persone indicate, si può desumere la seguente situazione. La Grotta del Bue Marino non solo è un patrimonio utile alla comunità locale per generare reddito e occupazione, ma è un vero e proprio segno distintivo territoriale, che dovrebbe essere impiegato e sfruttato meglio. È però una risorsa turistica che dovrebbe essere impiegata in modo sostenibile. Tutta la comunità locale è consapevole dell'importanza di un uso migliore della risorsa, ma anche della necessità di usarla per sostenere nel tempo l'incremento dei redditi e dell'occupazione dei residenti.

Una visione sociale di lungo periodo però non c'è, in quanto il sistema particolare di alleanza tra enti pubblici e privati è soggetto ad interessi di breve periodo e a comportamenti strategici, col privilegio delle posizioni personali in danno della comunità. In tal senso, gli obiettivi pubblici—qui da intendersi come obiettivi delle amministrazioni locali—divergono troppo spesso dagli interessi dei privati imprenditori e oltretutto vedono il conflitto tra agenzie amministrative diverse.

Un punto di particolare menzione, in termini di minaccia alla gestione sostenibile della risorsa, è identificato da molti nell'eccessiva densità di gommoni, che soprattutto nella stagione estiva, in concomitanza del picco di presenze turistiche, agevolano gli accessi alle spiagge del golfo di Cala Gonone. L'ingresso alla grotta del Bue Marino è a pagamento, ma l'arrivo è possibile anche senza l'uso di una barca collettiva gestita da una locale cooperativa, incaricata anche delle visite guidate all'interno del ramo turistico della grotta.

Un conflitto evidente esiste tra chi concede la concessione all'esercizio di noleggio di gommoni e l'amministrazione municipale che vorrebbe imporre limiti di accesso e un maggior controllo sulle attività di accoglienza che si svolgono in porto. La concessione prevede infatti anche la possibilità di installare nel fronte porto 'uffici-baracche' non permanenti, ma di fatto mai rimosse, per l'esercizio dell'attività di noleggio di barche e gommoni nonché vendita di biglietti per le escursioni in mare. Le escursioni collettive sono gestite da una cooperativa che annualmente partecipa ad un bando comunale per la gestione turistica della grotta. La fragilità dei rapporti è evidente, e l'origine di conflittualità è da ricercare nel tipo di rapporti esistenti tra Demanio, Comune e imprese private.

«Durante il picco di presenza turistiche nell'alta stagione, si possono contare fino a 300 gommoni nel golfo, che trasportano frotte di persone, senza un effettivo controllo e senza poter porre un limite alle presenze. Noi siamo in grado solo di esercitare una moral suasion ma non di definire un limite preciso. I noleggiatori hanno un'alleanza con il Demanio, da cui dipende la concessione delle licenze di esercizio, piuttosto che dal Comune a cui devono invece pagare le tasse. Questo è un punto di particolare fragilità della possibilità di governare al meglio gli accessi al golfo e alla stessa grotta.» (Assessore all'Ambiente e al marketing territoriale).

Nel suo complesso, la comunità locale ha una chiara e maggioritaria percezione della necessità di agire politiche più attente alla sostenibilità, ma gli interessi (privati e di agenzia) contrastanti non consentono un completo coordinamento e orientamento delle azioni. Nella dichiarazione di agire secondo un comportamento moral suasive dell'assessorato, si rileva la consapevolezza della necessità di un continuo confronto e di collaborazione da parte dell'istituzione *policymaker* locale con tutte le componenti socio-economiche in gioco, pena il fallimento delle proposte di gestione.

In generale, però, la situazione appare quella di un confronto molto complesso tra attori "buoni", che hanno a cuore l'uso sostenibile delle risorse necessarie al turismo, e attori "cattivi", orientati al perseguimento di obiettivi di breve periodo e meno attenti al rispetto ambientale. Il rischio, come teorizzato nei modelli proposti dalla teoria dei giochi, è che le "cavallette" scaccino, prima o poi i "licheni", con danno irreversibile all'immagine e alla situazione ambientale della destinazione turistica. Negli anni 1960, pescatori e pastori hanno causato l'estinzione della

foca monaca per difendere le risorse che ritenevano più utili, pecore e pesci da vendere al mercato. Il pericolo attuale è che il turismo di massa, questa volta, degradi o uccida l'immagine della foca monaca, emblema ambientalistico della località, affollandola con turisti disattenti, amanti delle veloci gite in gommone, secondo un modello di turismo "mordi e fuggi" che sembra più funzionale alla produzione di profitti nel breve periodo, ma poco valido per la conservazione sostenibile delle risorse locali.

6. Considerazioni finali

La dimensione sociale della sostenibilità ha rilevanza teorica e gestionale. La prima è sottesa alle osservazioni di Aumann a proposito di contesto sociale in grado di selezionare e premiare nel lungo andare sia i comportamenti cooperativi sia quelli non cooperativi che producono alternativamente risultati sostenibili/insostenibili. La seconda chiama in causa le istituzioni a trasformare la *policy* in *governance* ambientale, cioè in una politica di gestione delle risorse territoriali efficace ed effettiva, trasparente, condivisa ed accettata da turisti e residenti.

Il turismo sostenibile, specialmente nelle destinazioni più affollate, per passare da slogan pubblicitario ad effettiva pratica di governo durevole delle risorse territoriali (socioeconomiche e ambientali), deve affrontare il nodo della *governance* locale. Il quadro legislativo internazionale e nazionale, che può apparire anche completo, in qualche misura si "corrompe" nel suo discendere dall'alto verso il basso (locale), dove gli interessi degli attori sociali sono distanti dalle dichiarazioni elevate –di alto valore etico– di salvaguardia ambientale e dove sono, invece, più vici-

ne agli interessi di breve periodo sia dei privati che delle agenzie di governo.

L'economia è in grado di fornire modelli euristici di spiegazione realistica dei comportamenti umani, ma non si può sostituire all'azione degli amministratori e dei *policy maker*. Questi, a loro volta, affrontano il problema di agire in contesti locali molto complessi, nei quali non tutte le componenti hanno la stessa consapevolezza e gli stessi obiettivi di sostenibilità. Decisioni critiche a proposito dello sviluppo del turismo sono prese a livello locale, nazionale e internazionale e, nonostante l'apparente interscalarità, le scelte finali sono spesso agite con esclusione reciproca dei diversi livelli, con poca o nulla consultazione e collaborazione. Enti, organizzazioni e imprese, che oltretutto hanno interessi conflittuali, spesso sovrappongono le proprie decisioni per assecondare il turista-consumatore che entra nel sistema con una serie di motivazioni, comportamenti, attitudini e valori molto diversi. Ognuna di queste componenti dovrebbe essere presa in considerazione per rendere operativo l'intento di un turismo sostenibile.

L'illustrazione di un caso di ricerca conferma che l'attività di governance è tanto necessaria quanto faticosa. Se il valore stesso della CCT resta un obiettivo mobile tra un tetto massimo (che assicuri la redditività delle attività) e una soglia minima (che impedisca il depauperamento delle risorse necessarie) di presenze turistiche annuali in una destinazione, strumenti che riescano non solo a percepire qualitativamente le volontà degli attori coinvolti ma, che nello stesso tempo, li mettono in comunicazione attiva, sono essenziali al buon governo e alla effettiva adozione di pratiche di gestione turistica sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- ADAMOWICZ, W., BOXALL, P., WILLIAMS, M., LOUVIERE, J., *Stated preference approaches for measuring passive use values: choice experiments and contingent valuation*, «American Journal of Agricultural Economics», 80 (1), 1998, pp. 64–75.
- AUMANN R.J., *Acceptable Points in General Cooperative n–Person Games*, in *Contributions to the Theory of Games IV*, «Annals of Mathematics Study», 40, a cura di A. W. Tucker e R. D. Luce, Princeton University Press, 1959, pp. 287–324.
- AXELROD, R., *Giochi di reciprocità. L'insorgenza della cooperazione*, Milano, Feltrinelli, 1985.
- BARRETT, S., *Self–Enforcing International Environmental Agreements*, «Oxford Economic Papers», 46, 1994, pp. 878–894.
- BENEDETTO G., CARBONI D., *The coastal karst landscape of Sardinia: knowledge, perception, promotion and fruition*, «Bollettino Società Geografica», vol. 28, n. 1, 2013, pp. 32–35.
- BENEDETTO G., CORINTO G. L., CARBONI D., *Socio–economic analysis and stakeholders involvement: the case of the 'Bue Marino Caves' tourist valorization*, 5th International Symposium Ibimet–CNR, Monitoring of Mediterranean coastal areas: problems and measurement techniques, Livorno (Italy), June 17–18–19 2014.
- BERNO T., BRICKER K., *Sustainable Tourism Development: The Long Road from Theory to Practice*, «International Journal of Economic Development» ,3, 2001, pp. 1–28.
- BIMONTE, S., *Partecipazione come strumento per la sostenibilità vista come fatto sociale*, in Bimonte, S., Punzo, L. F., a cura di, *Turismo, sviluppo economico e sostenibilità: teoria e pratica*, Protagon, Siena, 2003.
- BUCHANAN, J.M., STUBBLEBINE, W.C., EXTERNALITIES, IN ARROW, K.J., SCITOVSKY, T., a cura di, *Readings in Welfare Economics*, Allen & Unwin, Londra, 1969.

- COLLINS, A., *Tourism development and natural capital*, «Annals of tourism research», vol. 26, n. 1, 1999, pp. 98–109.
- COCCOSSIS H., a cura di, *Defining, Measuring and Evaluationg Carrying Capacity in European Destinantions*, European Council, 2002, http://ec.europa.eu/environment/iczm/pdf/tcca_en.pdf
- DONALDSON T., PRESTON L. E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, «Acad. Manage. Rev.». vol. 20. n. 1, 1995, pp 65–91.
- ELKINGTON J., *Cannibal with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone, 1994.
- HALL D.R., *Conceptualizing tourism transport: inequality and externality issues*, «Journal of Transport Geography», Elsevier, 1999.
- HARDIN, G., *The Tragedy of the Commons*, *Science*, Vol. 162, No. 3859, 1968, pp. 1243–1248.
- HARDIN, G., *The tragedy of the unmanaged commons*, «Trends in Ecology & Evolution», vol. 9, n. 5., 1994, pp. 199–199.
- HARDIN, G., *Extension of “the tragedy of the commons”*, «Science» vol. 280, 1998, pp. 682–683.
- MITCHELL, R., CARSON, R. (1989). *Using Surveys to Value Public Goods. The Contingent Valuation Method*, Washington, DC, Resources For the Future.
- MOWFORTH, M. MUNT, I., *Tourism and sustainability; Development and new tourism in the third world*, Routledge, Londra, 2008.
- NASH, J., *The Bargaining Problem*, «Econometrica», vol. 18, n. 2, 1995, pp. 155–162.
- NEUMANN VON J., MORGENSTERN O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, 1994.
- NORTH D., ACEMOGLU D., FUKUYAMA F., RODRIK D., *Governance, Growth, and Development Decision-making*, Washington

DC, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2008.

Presidenza Del Consiglio Dei Ministri, *Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, Roma, 2013.

SAMUELSON P. A., *The Pure Theory of Public Expenditure*, «Review of Economics and Statistics», vol. 36, n. 4, pp. 387–389.

SCHMEER, K. *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*. Bethesda, MD, Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc., 1999.

SCHMIDT DI FRIEDBERG, P., *Studi d'impatto ambientale applicati al turismo: il caso di Vernazza*, in Atti del Convegno internazionale *Gli studi di impatto come strumenti per un turismo sostenibile*, Regione Liguria, 1997.

SMITH, V.L., EADINGTON, W.R., *Introduction: the emergence of alternative forms of tourism*, in: V.L., Smith, W.R., Eadington, a cura di, *Tourism alternatives. Potentials and problems in the development of tourism*, John Wiley & Sons, Chichester, 1995.

UNEP, *Annual Report*, <http://www.unep.org/annualreport/2003/>, accesso il 14 ottobre 2014.

VARVASOVSKY Z., BRUGHA R., *How to do (or not to do)... A stakeholder analysis*, «Health Policy and Planning», vol. 15 n. 3, 2000, pp. 338–345.

WTTC, (2014). *Travel & Tourism. Economic Impact 2014*. Italy. http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03010.pdf. Accesso 1 ottobre 2014.

DC, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2008.

Presidenza Del Consiglio Dei Ministri, *Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia*, Roma, 2013.

SAMUELSON P. A., *The Pure Theory of Public Expenditure*, «Review of Economics and Statistics», vol. 36, n. 4, pp. 387–389.

SCHMEER, K. *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis*. Bethesda, MD, Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc., 1999.

SCHMIDT DI FRIEDBERG, P., *Studi d'impatto ambientale applicati al turismo: il caso di Vernazza*, in Atti del Convegno internazionale *Gli studi di impatto come strumenti per un turismo sostenibile*, Regione Liguria, 1997.

SMITH, V.L., EADINGTON, W.R., *Introduction: the emergence of alternative forms of tourism*, in: V.L., Smith, W.R., Eadington, a cura di, *Tourism alternatives. Potentials and problems in the development of tourism*, John Wiley & Sons, Chichester, 1995.

UNEP, *Annual Report*, <http://www.unep.org/annualreport/2003/>, accesso il 14 ottobre 2014.

VARVASOVSKY Z., BRUGHA R., *How to do (or not to do)... A stakeholder analysis*, «Health Policy and Planning», vol. 15 n. 3, 2000, pp. 338–345.

WTTC, (2014). *Travel & Tourism. Economic Impact 2014. Italy*. http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2014-03-31_03010.pdf. Accesso 1 ottobre 2014.