

## 4.1 Un approccio olistico alla sostenibilità



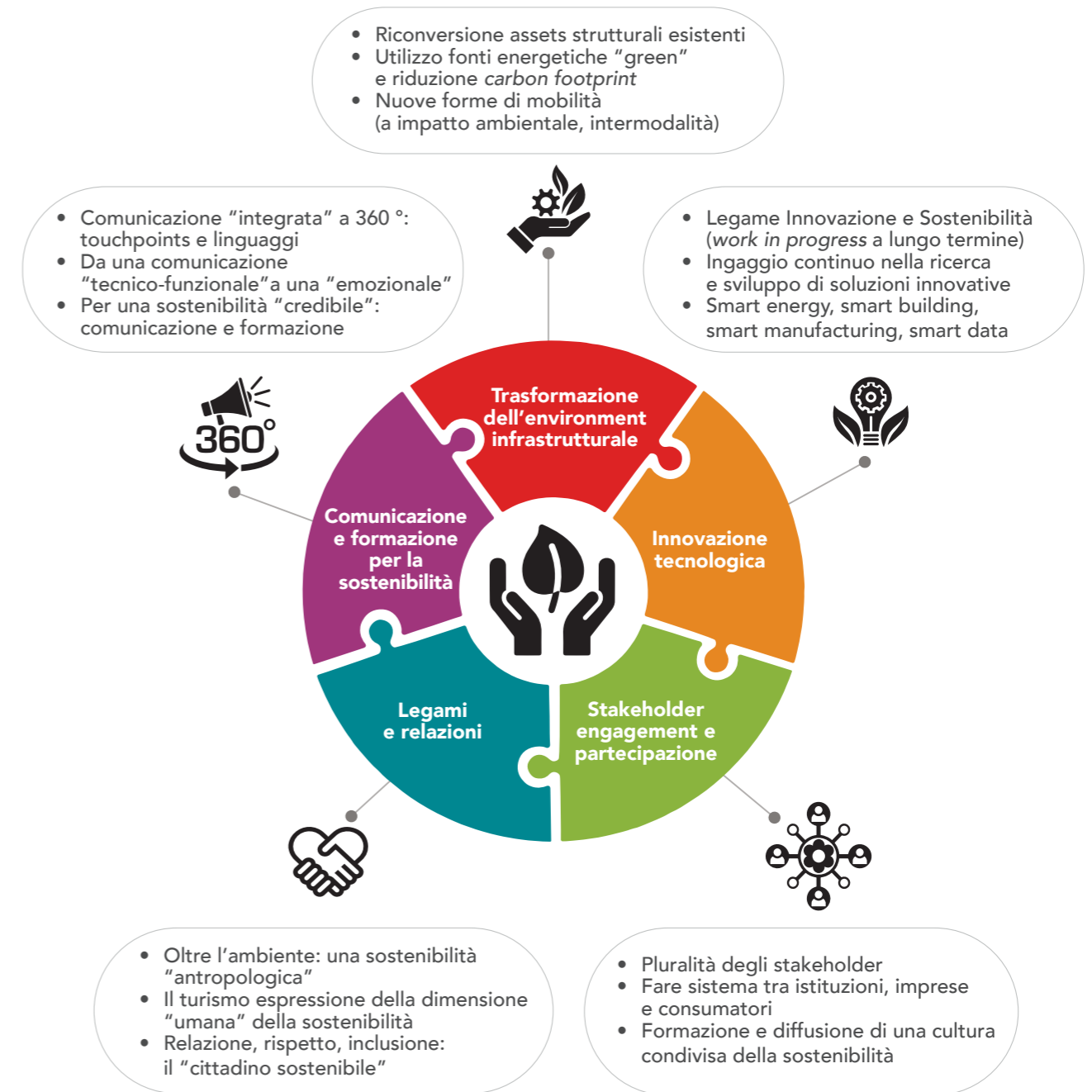
L'ultima sezione della ricerca è dedicata ad un resoconto delle evidenze emerse da una serie di interviste in profondità effettuate con professionisti di istituzioni e imprese dell'ecosistema turistico<sup>1</sup>, espressione di livelli diversi della filiera, con l'intento di mettere in luce lo stato dell'arte e cogliere aspetti evolutivi del turismo sostenibile visti e proposti dal lato dell'offerta. Muovendo da tre macro-ambiti di riferimento, ovvero la declinazione del concetto di sostenibilità, il tema del turismo sostenibile e la relazione tra sostenibilità, turismo e comunicazione, la batteria di interviste effettuate ha consentito di delineare un quadro sintetico delle prospettive dei diversi attori interpellati, selezionati tra i principali operatori istituzionali e privati nell'ambito della mobilità, della ricettività e dell'ospitalità: tre elementi che rappresentano il cuore del comparto turistico, i suoi pilastri tradizionali, ma anche i punti cardine di un'industria che si va

ridefinendo in uno scenario sempre più competitivo e caratterizzato da profonde trasformazioni seguite all'emergenza pandemica.

La fotografia complessiva che emerge dalla lettura incrociata delle interviste restituisce innanzitutto uno statement generale di fondo: la sostenibilità è divenuta il fattore centrale di sviluppo sistemico (ambientale, economico, sociale ed occupazionale) e di generazione di valore su cui costruire il domani e la modernizzazione del Paese, anche in chiave turistica.

A partire da questa constatazione generale, si sviluppano diversi approcci e prospettive entro cui ruota il perimetro delle visioni, delle strategie e delle azioni messe in campo dai diversi operatori e stakeholders, con uno sguardo sia al passato recente sia alle evoluzioni future e alle sfide dell'intero comparto; un approccio olistico da cui derivano cinque direttrici ben precise rappresentate nel grafico di seguito.

<sup>1</sup> - Si ringraziano in particolare per la disponibilità: Gabriele Baroni, Costa Crociere; Laura Bellotti, TH Resorts; Emma Di Nicuolo, MSC Crociere; Giacomo Fasitta, TH Resorts; Leonardo Massa, MSC Crociere; Paola Negroni, Regione Lombardia; Alessandro Massimo Nucara, Federalberghi; Giovanni Perosino, ITA Airways; Stefano Porro, Mundys; Katia Riva, Mundys; Luca Torchia, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane; Mario Zanetti, Costa Crociere.



## 1. Trasformazione dell'environment infrastrutturale in chiave eco-sostenibile



- Riconversione assets strutturali esistenti
- Utilizzo fonti energetiche "green" e riduzione carbon footprint
- Nuove forme di mobilità (a impatto ambientale, intermodalità)

Un primo aspetto essenziale ed imprescindibile per lo sviluppo di un'offerta sostenibile del turismo non può che riguardare il processo di "trasformazione" delle infrastrutture del Paese.

Le infrastrutture costituiscono infatti, unitamente al territorio, la risorsa principale per l'attività turistica, la cui funzione nevralgica di "abilitatore" per la movimentazione dei flussi turistici, per l'accessibilità delle destinazioni turistiche e per il sistema ricettivo, rappresenta uno degli elementi cruciali di competitività per l'intero Paese.

La trasformazione infrastrutturale si sta concretizzando nel **poderoso impegno di tutti gli attori coinvolti nel ripensare in chiave sostenibile l'intero sistema della mobilità** (terra, mare e aria), quale fattore fondamentale anche della **qualità dell'esperienza turistica** - e tra i **più critici in termini di impatto ambientale e climatico** - che arriva ad interessare l'intera filiera delle **reti di collegamento**, dai **veicoli di trasporto di passeggeri e merci** fino ai sistemi **aeroportuali, alle stazioni** e alle **strutture ricettive**.



“ La sostenibilità non è un vestito bello da indossare, ma un vero e proprio elemento portante del piano industriale di Gruppo che prevede investimenti per circa 200 miliardi nei prossimi dieci anni. Si tratta di investimenti per la più parte di natura infrastrutturale - rete ferroviaria e rete stradale attraverso Anas - ma che riguardano anche, a titolo esemplificativo, le realtà immobiliari dei vecchi scali in alcune macro aree urbane in una sorta di infrastruttura rigenerata da destinare all'uso dei cittadini in chiave sostenibile, quindi aree verdi, parcheggi dove effettuare intermodalità e per la ricarica dei veicoli elettrici o l'utilizzo delle biciclette... ”

Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE



“ L'Aeroporto è come una città di medie dimensioni, consuma tanta energia. Tutti i nostri aeroporti sono fra le poche decine al mondo certificati per conseguire un percorso di riduzione dell'impatto ambientale, azzerando le emissioni dirette entro il 2030. Stiamo facendo investimenti in sistemi di generazione fotovoltaici on-site che permetteranno di coprire i fabbisogni di illuminazione, climatizzazione, alimentazione elettrica dell'infrastruttura a zero emissioni di CO2 ”

Katia Riva, Stefano Porro - MUNDYS

Gli operatori di tali infrastrutture, nella loro ampia e diversificata articolazione di prodotti e servizi offerti alla clientela, hanno **ormai** da tempo messo al **centro dei propri valori e della propria visione strategica e organizzativa il tema della sostenibilità**: da una parte, con la progressiva **riconversione dei propri assets strutturali** (anche patrimoniali, sia pubblici che privati) e dall'altra nella sostituzione o introduzione **ex novo di veicoli di trasporto di nuova generazione ad "impatto zero"** o di **utilizzo di fonti energetiche "green"** per

l'abbassamento delle emissioni inquinanti. Sono entrambi elementi che investono una dimensione temporale di lungo periodo e che quindi necessitano di adeguata progettualità. Accanto a tali processi, si accompagna inoltre il tema delle nuove esperienze di mobilità, in un'ottica di crescente **intermodalità dei sistemi di trasporto** per la promozione di soluzioni meno impattanti per l'ambiente e i territori.



“ Abbiamo iniziato a lavorare sulla sostenibilità in tempi non sospetti, ovvero quando la sostenibilità non era un tema importante come lo è oggi e neppure particolarmente intrigante. E a testimonianza del nostro impegno abbiamo pensato alla nostra prima nave a LNG (gas naturale liquefatto - combustibile fossile a basso impatto ambientale) già nel 2014 ed era un progetto pensato ancora prima che le regolamentazioni e le infrastrutture esistessero per sostenere tale operazione... Affrontiamo la sostenibilità non tanto come un progetto o come un dovere, quanto come parte del nostro prodotto ”

Mario Zanetti - COSTA CROCIERE



“Noi lavoriamo per arrivare al 2050 con le navi a impatto zero, quindi abbiamo stabilito un punto e stiamo percorrendo una rotta. Ma questa è solo una parte, noi stiamo facendo interventi sulla idro-dinamicità delle navi, sul risparmio energetico con il consumo a LED, sul ciclo delle acque reflue prodotte a bordo della nave, sulla gestione dei rifiuti”

Leonardo Massa - MSC CROCIERE



“Stiamo rinnovando la flotta, sostituendo gli attuali aeromobili con quelli di nuova generazione che porteranno forti riduzioni di emissioni (-30% di CO2) e maggiori efficienze attraverso tecnologie innovative. Entro il 2026 avremo l'80% della flotta di nuova generazione e stiamo seguendo lo sviluppo, in taluni casi anche adottando il SAF Stable Aviation Fuel (carburante sostenibile per l'aviazione) benché al momento ancora molto costoso, oltre all'impegno di compensare le emissioni oggi non eliminabili sostenendo progetti a favore dell'ambiente”

Giovanni Perosino - ITA AIRWAYS

**L'offerta trasportistica** si sta sempre più basando sullo sviluppo di una **modalità integrata di trasporto dei passeggeri** offrendo la combinazione dei diversi mezzi di trasporto (aereo + treno + bus; traghetto + bici e così via), che consente da una parte, con un unico ticket, di **agevolare i trasbordi e conseguentemente rendere più sostenibile la mobilità**, e dall'altra di **rendere sempre più accessibili le destinazioni più difficilmente raggiungibili dalle principali reti di collegamento**.

Ciò significa essere sostenibili perché anche in tal caso vuol dire valorizzare le comunità territoriali e anche valorizzare un turismo lento in cui si abbina, per esempio, il treno e la bicicletta e quindi ancora una volta essere ambientalmente sostenibili ed esaltare le bellezze a km zero.



“Diventa cruciale lo sviluppo di piattaforme in intermodalità e bigliettazione unica tra diversi operatori. E quindi noi abbiamo, per esempio, sviluppato gli accordi con ITA Airways e con gli aeroporti di Roma”

Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE



“Stiamo inoltre sviluppando il trasporto ferroviario in chiave intermodale, con i servizi ferroviari di alta velocità, trasporto regionale e intercity e i servizi automobilistici offerti dagli autobus gestiti in una logica di bigliettazione unica, per cui se una persona deve andare da Milano a Sorrento prende un biglietto unico con il treno, arriva a Napoli e con il pullman arriva a Sorrento. Questa nuova idea di mobilità porta anche una nuova idea di turismo, un turismo di prossimità, un turismo lento, la riscoperta dei territori vicini alle aree metropolitane che consente ad esempio alle persone di raggiungere in giornata dei posti molto belli che prima non erano, come dire, “scoperti” che rilancia le bellezze del nostro paese, ed è molto in sinergia, per esempio, con le strategie di rilancio turistico del Paese previste dal Ministero del Turismo”

Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

## 2. Innovazione tecnologica per la sostenibilità (e viceversa)



- Legame Innovazione e Sostenibilità (*work in progress* a lungo termine)
- Ingaggio continuo nella ricerca e sviluppo di soluzioni innovative
- Smart energy, smart building, smart manufacturing, smart data

Un secondo aspetto fondamentale che emerge nel processo di transizione verso la sostenibilità è il legame con **l'innovazione tecnologica e digitale**.

La lettura incrociata dei punti di vista degli operatori ha messo in luce come la **transizione verso la sostenibilità** – soprattutto per quanto concerne gli assets infrastrutturali e ambientali - **sia indissolubilmente legata e cammini di pari passo con il *work in progress* delle nuove tecnologie**, capaci di essere volano per la creazione e realizzazione di soluzioni in grado di impattare sull'utilizzo di energie rinnovabili, sul risparmio energetico e sulla riduzione delle emissioni.

Ad alimentare questo processo sono tecnologie come *smart manufacturing, smart building e smart energy*, fenomeni che possono accompagnare il percorso verso un futuro sempre più sostenibile.

Se la tecnologia è fondamentale per agevolare il turismo sostenibile, è altrettanto vero il contrario poiché **il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità dà impulso all'innovazione, spingendo gli operatori a ricercare nuove soluzioni tecnologiche**.

Nella gestione della transizione verso la sostenibilità è necessario affrontare problematiche complesse sotto il profilo tecnologico e rilevanti dal punto di vista delle risorse.



“ La sostenibilità per noi è un tema che cammina sostanzialmente su due binari: la capacità di investire e le nuove tecnologie che rendono sempre più sostenibile il nostro business ”

Leonardo Massa - MSC CROCIERE



“ Le città stanno progressivamente crescendo e la mobilità urbana è un tema centrale per la sostenibilità del loro ulteriore sviluppo; noi ad esempio stiamo facendo investimenti nelle infrastrutture di terra necessarie per l'utilizzo di droni per il trasporto aereo urbano, i cosiddetti velivoli a decollo e atterraggio verticale, che rispetto a un elicottero sono più sostenibili perché sono mezzi elettrici silenziosi, sicuri e potranno offrire un servizio taxi utile per l'intermodalità fra mezzi di trasporto quale, ad esempio, il collegamento aereo urbano fra l'aeroporto e la stazione ferroviaria ”

Katia Riva, Stefano Porro - MUNDYS



“ Stiamo seguendo con attenzione gli studi in corso per trovare soluzioni di sostenibilità applicando la scienza dei Big data all'analisi delle tracce digitali dei flussi turistici così da contrastare il fenomeno del cosiddetto Overtourism. Ancora non ci sono grandissime applicazioni diffuse che anche la piccola struttura può adottare... ”

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI



“ Oggi c'è questa sfida del GNL, il gas naturale liquefatto; a oggi nel Mediterraneo sono solamente due i porti attrezzati a fare rifornimento. Domani la sfida si chiamerà "idrogeno verde", piuttosto che altre tecnologie. L'elemento chiave è chiaramente lo sviluppo tecnologico; passi li abbiamo già fatti, ma per raggiungere un Footprint zero nell'ambiente è chiaro che oggi la tecnologia disponibile non esiste, ma si va per steps ”

Leonardo Massa - MSC CROCIERE

Appare evidente, quindi, come sul complesso **binomio sostenibilità/tecnologia** si giochi per gli operatori una sfida strategica e gestionale determinante che richiede, da una parte, la capacità di **“visione” nell’intercettare le soluzioni tecnologiche** più adatte e standardizza-

bili, e dall’altra nello sviluppo di una **capacità di investimento** in quelle **effettivamente in grado di creare valore** e ricadute economiche in termini di *sustainability ROI (Return of Investment)* per l’impresa.



“

*Si parla di LNG (Liquefied Natural Gas) che ad oggi è la tecnologia più avanzata per la transizione ecologica, ma per definizione è una tecnologia di transizione, non è una tecnologia di atterraggio. Quale sarà la tecnologia di atterraggio o saranno le tecnologie di atterraggio? È assolutamente ancora un work in progress. Insieme al nostro dipartimento di ricerca e sviluppo abbiamo definito un progetto che si basa su una combinazione di tecnologie e esistono progetti ad emissioni zero creati da aziende attive nel settore della cantieristica ma si tratta di realizzazione su scala minore e non certo delle dimensioni di una nave da crociera.*

*Da un lato quindi stiamo continuamente investendo per migliorare costantemente la nostra flotta sotto questo aspetto, dall’altro lavoriamo con tutti gli attori per trovare una soluzione percorribile e sostenibile vero l’obiettivo emissioni zero*

”

— **Mario Zanetti - COSTA CROCIERE**



“

*Quanto ha senso investire in sostenibilità? Cioè di quello che investo, quanto riesco poi a misurare il ritorno in termini proprio di capacità di vendita? Ecco, una cosa su cui ci stiamo interrogando molto è come poter misurare il ritorno di iniziative volte alla sostenibilità*

”

— **Giacomo Fasitta - TH RESORTS**

### 3. La sostenibilità si realizza con lo *stakeholder engagement* e la partecipazione



- Pluralità degli stakeholder
- Fare sistema tra istituzioni, imprese e consumatori
- Formazione e diffusione di una cultura condivisa della sostenibilità

Un aspetto “soft” di fondamentale importanza per un sistema particolarmente complesso come quello turistico, per sua natura frammentato in una molteplicità di operatori e pluralità di attività, riguarda la **necessità e l’opportunità di accrescere ed efficientare lo stakeholder engagement di sistema**, ovvero il coinvolgimento dei soggetti operanti nei diversi livelli della filiera.

Risulta particolarmente interessante rilevare come, per gli operatori, questo aspetto, ascrivibile al 17esimo obiettivo ESG (*Partnership for the goals*), che comprende anche **la capacità di rendere efficaci i processi burocratici autorizzativi che agevolino iniziative ed interventi di sostenibilità**, assuma invece una rilevanza primaria e prioritaria



“

*Il percorso che noi abbiamo avviato in termini di sostenibilità ci ha immediatamente portato a individuare i proprietari delle nostre strutture come uno degli stakeholder principali e da subito li abbiamo ingaggiati facendoli partecipi del nostro percorso di certificazione e del fatto che non può essere il gestore da solo che si fregia di comportamenti green, ma lo si può essere molto più efficacemente se si fa squadra insieme*

”

— **Giacomo Fasitta - TH RESORTS**



“

*La sfida che vedo è la capacità di mettere a terra per tempo i progetti, grazie alla rapidità dei processi autorizzativi, a una burocrazia snella, ma anche alla capacità di portare avanti accordi specifici con le comunità territoriali*

”

— **Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE**



“ Abbiamo fatto una consultazione pubblica e chiesto agli operatori del settore quale ambito ritenevano prioritario per lo sviluppo del settore turistico. Lo sviluppo sostenibile è stato il tema che ha avuto il maggior numero di risposte. Oggi quello che ci viene chiesto è accompagnare gli operatori perché c'è ampia condivisione sulla via da percorrere ma è necessario realizzare investimenti importanti che la Pubblica Amministrazione può facilitare e sostenere ”

Paola Negroni - REGIONE LOMBARDIA

Il carattere trasversale della sostenibilità richiede un approccio strategico ed operativo basato su una visione **sinergica comune**, che coinvolga tutti gli attori della filiera (governi, istituzioni, imprese, associazioni, consumatori, comunità e reti locali, media) e di **regole**

**chiare**; diversamente, gli obiettivi e i progetti elaborativi ed attuativi di un'offerta *sustainable based* (ambientali, sociali, culturali) rischiano di non essere "scaricati a terra", mettendo in difficoltà, in ultima analisi, la competitività sostenibile del sistema Paese.



“ Con la nostra Fondazione portiamo avanti ormai da anni il progetto "Guardiani della costa" coinvolgendo scuole e altre associazioni: abbiamo coinvolto 65.000 studenti, 6.000 docenti e ci siamo presi cura di oltre 2.500 km di costa ”

Mario Zanetti - COSTA CROCIERE



“ A noi viene chiesto di accompagnare la capacità di investimento anche attraverso un confronto continuo con gli stakeholders. C'è appunto ampia condivisione che la via da percorrere è questa, ma ci sono difficoltà. Il nostro sostegno è su due fronti: investimenti nelle strutture per renderle più sostenibili e dall'altra parte per finanziare le campagne di promozione dei territori, compresi quelle più marginali e fuori dai flussi turistici principali ”

Paola Negroni - REGIONE LOMBARDIA



“ Nel momento in cui andiamo a raccontare tematiche che spingono sul fronte "green", l'interesse è sempre molto forte e la spinta politica, intesa anche come indirizzo di Governo, è fondamentale. E' altrettanto importante però avere una stabilità dell'assetto regolatorio, cosa che invece appare più critica. È chiaro che, soprattutto se si pensa al business aeroportuale, ma anche a quello autostradale, questi business nascono e si sviluppano dentro un assetto di policy che deve essere in qualche modo condiviso. Sono infrastrutture del sistema Paese ”

Katia Riva, Stefano Porro - MUNDYS



“ La governance delle operazioni con le pubbliche amministrazioni, fino ad arrivare a Bruxelles, è fondamentale ”

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI

## 4. La sostenibilità è relazione, rispetto e responsabilità



- Oltre l'ambiente: una sostenibilità "antropologica"
- Il turismo espressione della dimensione "umana" della sostenibilità
- Relazione, rispetto, inclusione: il "cittadino sostenibile"

Un punto di grande rilievo dell'offerta del turismo sostenibile è la sua declinazione in chiave sociale. La sfida in tal senso per il turismo sostenibile è andare oltre una logica predominante che vede la sostenibilità declinata prevalentemente in un'ottica ambientale.

Esiste, infatti, una **sostenibilità "umana"** e **relazionale** che deve essere concepita, educata e attuata tra tutti i soggetti che fanno parte dell'ecosistema turistico, siano essi erogatori o fruitori di prodotti e servizi.

L'interazione tra turisti di culture, origini o nazionalità diverse è diventata qualcosa di inevitabile e quotidiano.

Confrontarsi con esperienze, abitudini e situazioni personali molto eterogenee è ormai un fatto che implica **nuove sensibilità e visioni**.

Tutto questo si ripercuote oltre che nei territori anche all'interno delle strutture organizzative.

La sostenibilità si realizza nella formula *"better for me, better for you, better for the planet"*, il cui modello di sviluppo si ispira al **rispetto e responsabilità**. Nel concetto di *"far stare meglio"*, si comprendono alcuni obiettivi ESG come **l'accessibilità, l'inclusione e la diversità**, le condizioni di lavoro e la riduzione delle disuguaglianze che riguardano sia gli operatori che la cittadinanza delle località ospitanti, aspetti questi che evidenziano come l'esperienza turistica, fatta di scoperta e viaggi, di territori e comunità differenti da quelli di origine, sia essa stessa per vocazione sostenibile nel momento in cui non esiste solo un turista o un operatore sostenibile, ma un **"cittadino sostenibile"**.



*“Ormai da diversi anni stiamo cercando di affermare un concetto di sostenibilità che va oltre quella che è stata la concezione classica iniziale in cui si pensava alla sostenibilità di tipo ambientale. Sostenibilità è ciò che mi fa star meglio e fa star meglio gli altri. Far star meglio gli altri è l'arte della ospitalità. Il concetto di località ospitale è un concetto in cui il cittadino sta bene prima ancora del Turista. E quando sta bene il cittadino, ci sta bene anche il turista”*

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI



*“Sul tema della sostenibilità sociale stiamo lavorando sulla diversità, inclusione e crescita: stiamo costruendo un ambiente equo ed inclusivo che promuova la diversità sociale e culturale e migliori il capitale umano attraverso un apprendimento continuativo. Abbiamo avuto l'onore di nominare una comandante donna di un aereo di lungo raggio, ruolo prettamente di figure maschili”*

Giovanni Perosino - ITA AIRWAYS



*“La nave da crociera è un microcosmo in cui lavorano assieme persone di 30-40 nazionalità differenti delle religioni più disparate; e lavorano tutti in perfetta armonia come un team esplodendo il concetto di sostenibilità”*

Leonardo Massa - MSC CROCIERE



*“Siamo in contatto con tour operator e partner industriali per sostenere e promuovere pratiche di turismo sostenibile come ad esempio escursioni fondate su solidi principi di sostenibilità specificamente progettate per educare gli ospiti e che prevedono trasporti a basso impatto - tra cui passeggiate a piedi, in bicicletta o in kayak - e per offrire un contributo diretto all'ambiente sostenendo la protezione delle specie e degli habitat”*

Leonardo Massa - MSC CROCIERE

Sul concetto di sviluppo di sostenibilità umana e relazionale emergono tuttavia **elementi avvertiti come critici** che toccano alcuni aspetti essenziali dell'esperienza turistica, in particolare quelli del sistema dell'ospitalità e che riguardano anche il delicato **rapporto uomo-tecnologia**.

Se da un lato la spinta all'innovazione tecnologica costituisce, come visto, una "leva" indispensabile per la sostenibilità, soprattutto nella sua dimensione ambientale ed economica, dall'altra parte essa - in particolare quella

legata allo sviluppo delle nuove frontiere digitali del metaverso e della realtà virtuale aumentata - può essere foriera di una **atrofizzazione delle relazioni umane** che in qualche modo **altera l'essenza stessa dell'esperienza turistica** fatta di incontri e scoperte autentiche dei visitatori con luoghi e comunità locali anche per i servizi di ospitalità e accoglienza per il quale il nostro Paese è rinomato nel mondo.



“ La tendenza alla automatizzazione dei servizi offerti è un punto critico in cui ci sono luci e ombre. Riteniamo il plus del servizio sia dato dal fatto che ci sono delle interazioni umane, magari domani un pezzo di interazione si svolgerà nel metaverso, un pezzo sarà gestito dall'intelligenza artificiale, quindi non sempre ci toccheremo e incontreremo fisicamente, ma quel tipo di interazione è importante ”

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI



“ La ricerca di equilibrio tra turisti e comunità ospitale è parte integrante della sostenibilità. Quand'è che il mio futuro diventa sostenibile? Quando riconosco nell'altro la mia sostenibilità ”

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI

## 5. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ



- Comunicazione "integrata" a 360 °: touchpoints e linguaggi
- Da una comunicazione "tecnico-funzionale" a una "emozionale"
- Per una sostenibilità "credibile": comunicazione e formazione

Infine, un tema che emerge dalle interviste con gli operatori è quello relativo agli aspetti comunicativi della sostenibilità. Sono diverse e variegate le **iniziative di comunicazione** messe in campo dai diversi soggetti, che spaziano da quelle **Corporate istituzionali e commerciali alle Media Relation fino alla comunicazione diretta** con l'utenza, volte per lo più a sensibilizzare la **catena del valore del comportamento sostenibile**.

Emerge con grande evidenza ed in modo unanime la necessità di una comunicazione che sulla sostenibilità faccia un ulteriore **salto di qualità**, rafforzando quello che appare un **approccio ancora legato ad aspetti funzionali ed etico-pedagogici** (se non "tecnico-specialistici" da "addetti ai lavori") con una

prospettiva **più pragmatica**, diretta al grande pubblico e basata su **messaggi semplici, diretti, ed emotivi** che tocchino il cuore delle persone con una nuova narrazione coinvolgente e persuasiva legata al modo di vivere il turismo sostenibile. Questo può essere un elemento che avvantaggia inoltre l'attrattività del nostro Paese il cui stile di vita e le risorse ambientali ben posizionano l'Italia nell'immaginario collettivo di turismo sostenibile (come peraltro evidenziato nella terza sezione della ricerca).



“ Abbiamo creato un'unica Identity "Cantieri parlanti", che vuol dire rendere i nostri cantieri una casa di vetro, che non vogliono più essere di ostacolo alla popolazione che li vive, ma proporsi come un volano di benessere per quella popolazione che potrà essere tenuta costantemente informata sui benefici che arriveranno dalla messa a terra delle grandi opere ”

Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE





“ La mia impressione è che si parli di sostenibilità troppo nei cappelli introduttivi o troppo in termini tecnici. E troppo poco in cose concrete da fare. La gente per capire ha bisogno di cose concrete e tangibili. La sostenibilità è diventato un asset da raccontare addirittura a livello consumer. Abbiamo lanciato uno spot televisivo su tutte le reti europee che parla esclusivamente di sostenibilità con una chiosa finale : ‘lavoriamo per arrivare al 2050 con le navi a impatto zero’ ”

Leonardo Massa - MSC CROCIERE



“ Quello che noi vogliamo offrire è un panorama completo di tutte le esperienze fruibili nel nostro territorio. Il nostro portale turistico ha una sezione dedicata alle esperienze, alimentata dagli operatori turistici locali e dalla nostra redazione, e in cui diamo risalto a tutto ciò che è sostenibile, dall’offerta di turismo cosiddetto active & green ai cammini e al cicloturismo. Puntiamo molto sul turismo esperienziale in chiave responsabile, cioè sulla possibilità di entrare in contatto in modo virtuoso con le comunità locali valorizzando anche il turismo di prossimità, che era diventata un po’ una necessità nel periodo pandemico e che adesso è rimasto comunque un focus importante, soprattutto per gli short-break ”

Paola Negroni - REGIONE LOMBARDIA



“ Per la narrazione della sostenibilità la ricetta è semplice: il nostro cervello ha una metà razionale e l’altra metà emozionale. Oggi la comunicazione sulla sostenibilità è 100% tutta razionale. Bene. Io azzererei quella parte e la metterei tutta sull’altro 100% emozionale. Se vuoi toccare il cervello, devi prima toccare il cuore ”

Giovanni Perosino - ITA AIRWAYS



“ La comunicazione per la sostenibilità ha successo nel momento in cui la sostenibilità è parte del prodotto e non è un nice to have rispetto al prodotto stesso. Il coinvolgimento del consumatore è fondamentale per condividere impegno e buone pratiche da entrambe le parti. In tal senso, proprio recentemente abbiamo realizzato un’iniziativa a bordo delle nostre navi per informare i nostri ospiti sulle nostre iniziative sostenibili, sensibilizzarli e per coinvolgerli in comportamenti virtuosi. La comunicazione da questo punto di vista penso possa e debba fare il suo compito che è quello di ingaggiare le persone influenzando il comportamento sostenibile. Avendo concepito un prodotto sostenibile e distintivo, la comunicazione di questo prodotto diventa più efficace e crediamo possa ottenere i risultati sperati... In questo momento storico riteniamo che la sostenibilità di per sé è un concetto di attenzione culturale piuttosto che elemento di soddisfazione di un bisogno di un consumatore. Ma riteniamo che rendendo la sostenibilità ancora più emozionale, potremo diventare ancora più efficaci nel rispondere alla crescente tendenza del preferire prodotti e servizi sempre più sostenibili in occasione dell’atto di acquisto. Se io riesco a rendere emozionale la sostenibilità in funzione di un atto d’acquisto, allora avrò una comunicazione più efficace ”

Mario Zanetti - COSTA CROCIERE

Decisiva, in questo senso, appare l’attivazione di una **comunicazione sempre più “integrata”** che agisca trasversalmente sui vari touchpoints (canali tradizionali, digitali, di contatto col territorio, ecc.) e che passa anche dagli intermediari come tour operator: la comunicazione a livello istituzionale e corporate (investor relations, PR, comunicazione di iniziative di sostenibilità e tutela dell’ambiente, la comunicazione

a livello commerciale above the line (media tradizionali e digitali), la comunicazione a livello commerciale below the line (contatto con la clientela e i consumatori attraverso proposte commerciali, offerte promozionali, documenti di viaggio, ticketing, sito per prenotazioni), la comunicazione “relazionale” sul territorio (eventi, fiere, ospitalità, accoglienza, interazione con il personale di servizio).



“ Abbiamo deciso di rendere la sostenibilità parte strutturale della nostra constituency, tant’è vero che nel nostro recente rebranding abbiamo inserito il concetto di mobilità sostenibile e mobilità integrata ”

Katia Riva, Stefano Porro - MUNDYS



“ Gli strumenti per comunicare la sostenibilità, a mio parere, devono essere i più pervasivi e toccanti. Comunichiamo attraverso numerosissimi mezzi di comunicazione, inclusa la comunicazione digitale e i social (da Tik Tok a Instagram) che per me sono fondamentali perché noi dobbiamo arrivare alla gente, in particolare ai giovani. Non dobbiamo dimenticarci che oggi l'informazione è gestita in maniera sempre più disintermediata e va curata proattivamente per non lasciarla nelle mani di chi magari ha poche competenze o fini diversi da quelli che non siano fare comunicazione costruttiva di un'iniziativa o di un progetto ”

Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE



“ Si è deciso di pubblicare sul nostro sito un estratto del nostro bilancio di sostenibilità e in ogni nostra struttura trasmettiamo un video per dire ai nostri ospiti quali sono i comportamenti sostenibili e comunicare le nostre azioni di sostegno alla sostenibilità come, ad esempio, la donazione delle eccedenze alimentari...La promozione del territorio è una delle iniziative che abbiamo sviluppato con la comunicazione, attraverso l'esposizione di una mostra all'interno di un nostro villaggio, di una ricerca svolta da un istituto scolastico superiore locale che sintetizzava il percorso fatto per il recupero di una pineta del territorio danneggiata da un grande incendio...Come comunicazione diretta abbiamo portato avanti campagne stampa, nel momento in cui abbiamo ottenuto, primi in Italia, una certificazione di rating di sostenibilità su tutte le strutture. Insomma, cerchiamo di comunicare con tutti i nostri stakeholder, non dimenticando le agenzie che mediano la vendita del nostro prodotto ”

Giacomo Fasitta - TH RESORTS

Ma accanto a questi aspetti c'è anche una **impellente appello a fare in modo che la comunicazione, in senso ampio, possa contribuire a sostenere gli operatori dell'industria turistica**, così strategica per il nostro Paese, non solo per rendere attrattiva **l'immagine di un Paese sostenibile** - su cui si avverte la necessità di

**rafforzare la percezione** - ma per valorizzare e rilanciare le **figure professionali e i mestieri che operano nelle strutture turistiche**, in particolare quelle dell'ospitalità che da sempre sono un fattore distintivo dell'accoglienza e storicamente uno dei fiori all'occhiello dell'offerta turistica del nostro Paese.

Oggi, per tutta una serie di motivi anche culturali e demografici (tra cui l'invecchiamento della popolazione), tutti i settori che richiedono orari e tempi differenti da quelli tradizionali, ma soprattutto anche **cura della persona**, sono in difficoltà nel trovare personale.

La **difficoltà nella ricerca del personale** sta assumendo un contorno ormai strutturale ed è un fattore critico per le imprese della filiera, iniziato con gli anni pre-pandemia, ma che sta diventando sempre più grave con la ripartenza del comparto e che può incidere negativamente anche nella capacità del Paese di elevare i suoi

standard qualitativi di accoglienza sostenibile, così determinanti per l'esperienza turistica.

Ciò necessita un **ripensamento anche dal punto di vista della percezione e dell'immagine dei professionisti** che vi lavorano ed in questo compito è chiamata in causa a fare la sua parte anche la **comunicazione mediale** oltre che la **formazione e la cultura** per ridare dignità e slancio a dei mestieri senza i quali si rischia di perdere terreno competitivo verso quei Paesi che pur con meno bellezze attrattive sono però in grado di offrire una esperienza di ospitalità più qualificata.



“ Il concetto di sostenibilità è molto utilizzato e forse corre il rischio che questa sovraesposizione ne penalizzi l'effettiva attuazione. Oggi sappiamo che tanti turisti formulano le loro scelte di viaggio con la consapevolezza di preferire, pagando anche qualcosa in più, per soluzioni ed esperienze sostenibili. La sostenibilità è quindi diventata un aspetto irrinunciabile, non possiamo più parlarne come obiettivo da raggiungere ma bisogna essere in grado di farla percepire ai turisti che ospitiamo ”

Paola Negroni - REGIONE LOMBARDIA



“ E noi siamo ben messi nell'immaginario perché tutti vorrebbero vivere all'italiana, vestire all'italiana, mangiare all'italiana; quindi, nell'immaginario collettivo si dice che siamo una destinazione dove si vive bene. Da un lato ci deve rendere orgogliosi e contenti perché è un pezzo importante del nostro lavoro di marketing, dall'altro però ce la vendiamo male ”

Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI



“ *Masterchef, ad esempio, è una rappresentazione seppure approssimativa del lavoro in cucina che però per alcuni tempi ha avuto la capacità di attrarre persone verso quel mestiere e di nobilitarlo e di stimolare un sogno. I presidi degli alberghieri dicono che il loro più grande nemico è il professore di italiano della scuola media perché dice ai ragazzi, “Tu non hai voglia di studiare, vai all’Alberghiero”* ”

— *Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI*



“ *Vuol dire poter disporre di manodopera specializzata e qui è importante allora portare avanti accordi con il mondo accademico, con le scuole professionali; mancano ingegneri, carpentieri, personale di cantiere, geometri, cioè quelle professionalità che non sono né laureati né masterizzati, ma che sono fondamentali per finalizzare le opere infrastrutturali* ”

— *Luca Torchia - GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE*



“ *Penso il tema sia tutto sulla cultura. Noi possiamo stampare manifesti, avere idee stupende, lanciare editti, fare dichiarazioni, ma il più grande ostacolo è la cultura e il mindset e su questo, per la mia esperienza professionale vissuta nel mondo, rispetto ad alcuni Paesi - in particolare dei Paesi Nordics dell’Europa - a livello di percezione ritengo che dobbiamo forse fare qualche passo in avanti* ”

— *Giovanni Perosino - ITA AIRWAYS*



“ *Ritengo che l’Italia, in quanto Paese a grande vocazione turistica, dovrebbe lavorare di più su tutti gli aspetti legati all’ospitalità. Altre realtà si sono impegnate maggiormente su questo fronte e stanno proseguendo in questa direzione. Penso ad esempio all’Asia, ma anche agli Stati Uniti, dove tutto ciò che è ospitalità ha potuto giovare di un percorso di professionalizzazione del settore che in Italia, ma ritengo più in generale nel Sud Europa, si è un po’ interrotto a causa della pandemia* ”

— *Mario Zanetti - COSTA CROCIERE*



“ *Io ho in mente il direttore d’albergo di Pretty Woman, quel signore di cui non si ricorda mai il nome ma che si faceva carico di tutti i peccati del mondo e risolveva le situazioni. Occorre pensare a qualcosa capace di trasmettere un messaggio e valorizzare la professione* ”

— *Alessandro Nucara - FEDERALBERGHI*

Le prospettive degli operatori istituzionali e business intorno al concetto di turismo sostenibile mettono in luce la crucialità di un **approccio olistico alla sostenibilità**, che tenga conto dei diversi fattori in cui essa si declina e dei differenti livelli della filiera che innerva l’intero comparto, sia sul versante dell’offerta che su quello della domanda. Ciò che emerge dalle interviste effettuate è la complessità e l’articolazione di un tema chiave, da cui passano **lo sviluppo e la competitività**

**del Paese**; le cinque direttrici evidenziate rappresentano i pilastri integrati di una logica sistemica che vuole essere al contempo **fotografia dello stato dell’arte e strategia da perseguire** per rendere il turismo sostenibile sempre più attrattivo, diffuso e competitivo e da cui passa una fetta rilevante dell’immagine e della percezione dell’Italia in uno scenario in rapida trasformazione, in cui la comunicazione gioca una funzione indispensabile nell’accompagnare questi processi.

## Conclusioni

### Sostenibilità e comunicazione: cinque punti per il turismo del futuro

Turismo sostenibile e comunicazione. Su questa relazione si è sviluppata la terza edizione del progetto di ricerca "Comunicazione, Media e Turismo", nella convinzione della centralità che la sostenibilità – in tutte le sue dimensioni e declinazioni – va assumendo nelle logiche dell'intero comparto e dell'importanza cruciale e strategica della comunicazione nel supportare questo processo. Sin dalla prima edizione, il rapporto tra industria del turismo e industria dei media e della comunicazione ha rappresentato l'apporto originale del percorso di ricerca che nel corso degli anni ha indagato il ruolo dei contenuti mediali e audiovisivi nel generare riconoscibilità e attrattività delle destinazioni turistiche italiane e nel favorire e valorizzare la ri-scoperta di "luoghi intermedi" diversi dai flussi maggiormente diffusi. Un binomio, quello tra turismo e comunicazione, che ha consentito di sperimentare un modello d'indagine e analisi rodato e consolidato, con integrazione di differenti metodologie e con il coinvolgimento di soggetti e players rilevanti per la filiera del turismo e della comunicazione audiovisiva, dai responsabili delle Film Commission regionali, al centro di un approfondimento specifico della precedente edizione, a professionisti di istituzioni e imprese dei settori della mobilità, della ricettività e dell'ospitalità, protagonisti di un focus specifico nell'edizione di quest'anno. Si tratta di un metodo che esprime e manifesta nel concreto quella sinergia tra mondo accademico e mondo delle imprese che questo progetto pluriennale intende continuare a rafforzare.

In questo percorso trasversale, la terza edizione – incentrata sul tema del "comunicare il turismo sostenibile" – ha evidenziato alcuni

punti chiave che vogliono essere elementi di riflessione da cui partire per nuove sfide che mettano al centro la trasformazione del turismo in chiave sostenibile e il ruolo centrale della comunicazione.



#### Turismo e sostenibilità: un binomio sempre più rilevante

Oggi l'industria del turismo sta recuperando il proprio valore economico, riportandosi sui livelli pre-pandemia. La fuoriuscita da una delle più gravi crisi sociali ed economiche degli ultimi ha lasciato i suoi segni nel modo di approcciare viaggi e vacanze: diversificazione delle destinazioni, maggiore precauzione nelle scelte turistiche, attenzione al risparmio e alla prossimità sono tutte "strategie" sempre più praticate dai viaggiatori, che sono anche sempre più sensibili ai temi della sostenibilità in chiave sia ambientale che socio-culturale.



#### Il profilo del "viaggiatore sostenibile" e il ruolo dell'Italia

I comportamenti e le attitudini di viaggio orientate ai temi della sostenibilità, di crescente importanza, derivano da culture nazionali, approcci generazionali e sensibilità profondamente variegata. Non esiste dunque un unico modello di turismo sostenibile, ma un sistema articolato di tipologie, identità e pratiche che di volta in volta investono le diverse declinazioni e percezioni della sostenibilità: all'Italia viene riconosciuta una

posizione rilevante per la sua "sostenibilità nativa", legata alla dimensione "socio-culturale" (per esempio, la valorizzazione delle comunità e tradizioni locali); il nostro Paese può invece migliorare sul piano dell'attenzione all'ambiente (per esempio, l'utilizzo di mezzi a minor impatto ambientale o l'eco-sostenibilità delle strutture ricettive).



#### L'audiovisivo gioca un ruolo chiave nel comunicare il turismo sostenibile

La comunicazione è una condizione essenziale per diffondere una cultura e un'immagine di sostenibilità; perché essa sia credibile ed efficace, vi è la necessità di una coincidenza tra "dichiarato" e "agito", tra ciò che si comunica in materia di sostenibilità e ciò che viene concretamente effettuato. I contenuti mediali (film, serie tv, intrattenimento), confermano il loro ruolo driver per attivare interesse, desiderio di scoperta dei territori in chiave di attrattività turistica. La focalizzazione su storie e aspetti di vita quotidiana rende i contenuti mediali un veicolo di forte potenzialità per trasmettere con efficacia valori e pratiche di sostenibilità.



#### I contenuti mediali internazionali contribuiscono a rafforzare l'immaginario dell'Italia

Il monitoraggio continuo della produzione audiovisiva consente di far emergere la ricchezza e varietà della rappresentazione

dell'Italia, i suoi tratti identitari prevalenti (dalla natura all'arte, dall'enogastronomia alle tradizioni), le sue locations, le retoriche narrative cui è più frequentemente associata, anche nella chiave delle diverse dimensioni della sostenibilità. A livello di contenuti mediali internazionali, l'Italia viene costantemente rappresentata non solo nelle città e nei luoghi più iconici, ma in misura crescente anche in territori meno noti e tutti da scoprire, attivando così un sempre più diffuso e potenziale meccanismo attrattivo.



#### Fare rete, fare sistema: coinvolgere gli stakeholders per puntare ancora di più sulla sostenibilità

In un quadro di crescente centralità della sostenibilità nelle agende politiche internazionali e nelle azioni e percezioni di cittadini e consumatori, emerge come cruciale la necessità di mettere in relazione i diversi soggetti della filiera del comparto turistico e costruire una sensibilità condivisa per i temi della sostenibilità: istituzioni, imprese, associazioni, comunità locali e territori, consumatori, imprese mediali e di comunicazione. Dal coinvolgimento di tutti gli stakeholders e dal superamento dei limiti imposti dalla burocrazia passa lo sviluppo di una reale "competitività sostenibile" del Paese, che può risultare vincente rispetto ai competitors.