

Il Turismo Sostenibile e la nuova tendenza del Glamping

Prof. Nunzio Casalino

RELATORE

Francesca Maria Stefania Galeone

Matr.266251

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1: IL TURISMO SOSTENIBILE	
1.1 Origine ed evoluzione dello sviluppo sostenibile.....	3
1.2 Indicatori di sostenibilità ambientale e turistica.....	9
1.3 Il ruolo del turismo sostenibile in Italia e in Europa.....	15
1.3.1 Statistiche sull'andamento del turismo sostenibile in Italia.....	20
CAPITOLO 2: STRATEGIE DI INNOVAZIONE E CSR NELLE IMPRESE TURISTICHE	
2.1 Definizione di Corporate Social Responsibility.....	22
2.1.1 Le componenti principali e i potenziali benefici.....	31
2.2. Rapporto tra strategia aziendale e cultura organizzativa.....	34
2.2.1 La responsabilità sociale e la gestione delle risorse umane.....	37
CAPITOLO 3: IL GLAMPING	
3.1 Cenni storici e diffusione.....	40
3.1.2 Elementi caratterizzanti.....	46
3.1.3 Architetture ricorrenti.....	49
3.2 Il Glamping: esempi in Italia e in Europa di riqualificazione del territorio.....	51
CAPITOLO 4: CASO CRIPPACONCEPT	
4.1 Storia aziendale.....	55
4.2 Il Bilancio di Sostenibilità come crescita Responsabile.....	58
4.3 Struttura organizzativa.....	62
4.4 Innovazione e ruolo delle tecnologie.....	64
4.5 Strategie di comunicazione e promozione.....	66
CONCLUSIONI.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	70
SITOGRAFIA.....	74

INTRODUZIONE

Il Turismo è tra le industrie più importanti al mondo. In Italia, sono presenti centinaia di migliaia di piccoli imprenditori nonché di operatori del settore che partecipano attivamente determinando un forte impatto sull'economia.

Questo settore rappresenta il 13% del Prodotto Interno Lordo nazionale, corrispondente a 255 miliardi di euro, e svolge un ruolo chiave nella generazione di 2,7 milioni di occupazioni.

Il turismo assume un ruolo centrale anche all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), la cui Mission 1, ovvero "*Digitalizzazione, competitività, cultura e turismo*", prevede l'assegnazione di 2,4 miliardi di euro in favore di una strategia di sostegno e rilancio del Turismo, fondata sulla valorizzazione del patrimonio culturale e turistico e sulla digitalizzazione.

Nel corso del tempo si sono verificati mutamenti qualitativi e quantitativi della domanda e dell'offerta nel settore dell'ospitalità. Tali cambiamenti sono avvenuti a seguito di trasformazioni economiche, sociali e ambientali che hanno condotto alla creazione di nuovi valori, esigenze e bisogni. Se in passato l'ambiente, i paesaggi, le identità e le tradizioni culturali sono state largamente sfruttate nello sviluppo turistico, offrendo vantaggi esclusivamente economici, oggi si cerca di ragionare in termini di lungo periodo e di durabilità.

In questa prospettiva si inserisce il turismo sostenibile che ha come scopo quello di persistere nel tempo, conseguendo la massima efficienza e preservando le risorse naturali che ne costituiscono la base.

Si assiste perciò al passaggio dal turismo convenzionale il cui fine è il massimo profitto nel minor spazio e tempo possibile al turismo sostenibile, che considera l'impatto dell'azione dell'uomo sull'intero ecosistema.

In tale direzione, il turismo deve essere affiancato da uno sfruttamento ragionevole della diversità biologica e contribuirne alla tutela, deve essere controllato e gestito costantemente ed efficacemente, per rispondere ad eventuali e improvvisi cambiamenti dell'ambiente esterno/interno. In tal modo è possibile raggiungere una crescita multifunzionale e multilaterale a vantaggio delle generazioni attuali e future, favorendo uno scambio reciproco di risorse ed informazioni fra tutti gli stakeholder.

L'elaborato intende analizzare dapprima il concetto di sostenibilità e la sua rilevanza come elemento strategico all'interno delle aziende ricettive, con l'obiettivo di dimostrare come sia necessario che lo sviluppo del turismo persegua una direzione volta alla sostenibilità ambientale e sociale. In seguito, vengono forniti indicatori, parametri e linee guida per lo sviluppo sostenibile nel settore del turismo, confrontando anche il ruolo del turismo sostenibile in Italia e in Europa mettendo in luce elementi di similarità e di differenziazione.

Rilevanti sono le strategie di organizzazione ed innovazione delle imprese turistiche per fronteggiare le nuove sfide e sfruttare le opportunità. Analizzando infatti le problematiche del settore legate ai repentini cambiamenti tecnologici, sociali ed ambientali e i loro effetti, è possibile individuare soluzioni che permettono il mantenimento della posizione competitiva dell'impresa nonché la produzione di valore per tutti gli stakeholder coinvolti.

Verrà definito il concetto di sviluppo sostenibile, strettamente correlato a quello di responsabilità sociale dell'impresa (Corporate Social Responsibility o CSR), il quale costituisce il veicolo per l'integrazione degli obiettivi sociali e ambientali nelle decisioni manageriali. L'attenzione è rivolta anche all'analisi dell'interazione tra la strategia aziendale e la cultura organizzativa, con particolare enfasi sulla responsabilità sociale e sulla gestione delle risorse umane.

Il capitolo successivo si concentra sull'ecoturismo, in particolare sul fenomeno del *glamping*, specificandone la storia, la diffusione, gli elementi caratterizzanti e le architetture ricorrenti. Si esplora il *glamping* utilizzato come strumento per il recupero e la rigenerazione ambientale, fornendo degli esempi concreti di riconversione del territorio e del patrimonio culturale italiano.

Una delle società del turismo sostenibile che persegue un modello di responsabilità sociale d'impresa è la *Crippaconcept*, azienda italiana nata nel 1967 che sviluppa, produce, commercializza e vende maxi-caravan

di alta qualità e a basso impatto ambientale. L'azienda si rivolge a professionisti del settore turistico e operatori della vacanza "open air". Essa opera su quattro linee parallele: mobile home, tende lodge, *Camping design* per la progettazione paesaggistica e la riqualificazione delle strutture ricettive e il reparto *Research&Development*, coinvolto nella ricerca e nello sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie e materiali.

Numerose sono le imprese ricettive italiane ed estere che hanno scelto *Crippaconcept* come fornitore di soluzioni abitative ecosostenibili, tra cui La Rocca Camping Village e Tamarit Beach Resort.

Recentemente l'azienda ha collaborato con la società di noleggio Intesa Sanpaolo Rent Foryou per definire un accordo di Noleggio a Lungo Termine (NLT) destinata alle strutture ricettive open air che vogliono riqualificarsi attraverso soluzioni abitative di nuova generazione. Grazie a questa partnership, *Crippaconcept* si riafferma come interlocutore principale del settore, rispondendo alle crescenti esigenze del mercato legate all'evoluzione delle tendenze e degli ingenti investimenti necessari alle strutture ricettive, specialmente in epoca post pandemica. La partnership è volta ad offrire i migliori strumenti di accompagnamento alle imprese del turismo per far fronte alle esigenze nate dall'emergenza sanitaria prima e dalla crisi energetica ora.

In generale l'offerta dell'azienda si lega alla nuova tendenza di *glamping*, un nuovo modo di fare campeggio che permette di superare le criticità del modello classico attraverso lo sfruttamento di strutture eco-compatibili, progettate e costruite per garantire il massimo rispetto dell'ambiente. Tale tendenza può manifestarsi con diverse modalità, tra cui case sugli alberi, yurta, eco-lodge, igloo e tante altre. Queste soluzioni possono essere inserite all'interno campeggi tradizionali e agriturismi con lo scopo di fornire un'offerta diversificata e originale oppure possono essere create strutture ad hoc dedicate esclusivamente al *glamping (only glamping)*. Si tratta di un'alternativa che risponde alle nuove richieste della domanda turistica sia in termini di esperienze emozionanti che si distaccano dalle classiche forme di viaggio, che del desiderio di vivere più outdoor e all'insegna di una responsabilità ambientale. Oggi si contano quasi 300 *glamping* nel nostro territorio, solo in Toscana risultano esserci 77 strutture. In conclusione, secondo alcuni dati rilevati nel 2022 dalla società di consulenza Risposte Turismo, il fenomeno del *glamping* è destinato a crescere a un ritmo del 10% annuo¹, dichiarando che le motivazioni principali che inducono alla scelta di questa soluzione sono un maggior contatto con la natura e il desiderio di una vacanza differente senza rinunciare alle comodità delle strutture classiche.

¹https://www.ilsole24ore.com/art/identikit-glamping-italiano-che-cresce-10percento-l-anno-natura-e-confort-AEu0UquB?refresh_ce=1.

CAPITOLO 1: IL TURISMO SOSTENIBILE

1.1 Origine ed evoluzione dello sviluppo sostenibile

In una realtà in continua evoluzione, la capacità di adattamento e innovazione dell'impresa al mutare di molteplici variabili risulta sempre più cruciale. Pertanto, l'innovazione, intesa come risultato di un processo di identificazione e risoluzione dei cambiamenti dell'ambiente, deve essere compatibile con le evoluzioni culturali, sociali e tecnologiche. L'impresa, dunque, si configura non più come un sistema chiuso e statico, bensì come una dimensione aperta e dinamica, capace di integrare e sfruttare le sinergie tra i vari fattori economici, ambientali e sociali.

Attualmente, una delle priorità principali per l'impresa consiste nel perseguire la sostenibilità dello sviluppo, essenziale per affrontare le sfide presenti e future nonché per migliorare la competitività sul mercato. Il percorso verso l'identificazione e la definizione della sostenibilità come fondamento del successo è stato estremamente complesso e ha interessato anche diverse nazioni e organizzazioni. Ciò solleva l'interrogativo sulla compatibilità tra l'economia, la sfera sociale e l'ambiente, ovvero se sia praticabile un modello di crescita *sostenibile*.

La prima considerazione circa la compatibilità fra il rapporto tra attività economiche e ambiente fu fatta dagli economisti della scuola classica, T.R.Malthus e D.Ricardo, nel 1826.

Partendo dall'ipotesi secondo cui il numero di risorse naturali disponibili sul pianeta sia insufficiente, gli studiosi dimostrarono l'impossibilità di uno sviluppo sostenibile dovuta ad un incremento della popolazione maggiore rispetto alla disponibilità delle risorse stesse. Mediante questa analisi venne, pertanto, rifiutata la "teoria della crescita illimitata", che era stata largamente diffusa nel corso del XX secolo, dalla piena fiducia verso il mercato. Tuttavia, il pensiero dei due economisti, in contrasto con l'ottimismo del '900, non fu ben accolto.

Successivamente fenomeni quali l'effetto serra e la desertificazione dimostrarono la necessità del superamento della visione antropocentrica dell'uomo moderno. Difatti, la crescita economica ottenuta dallo sfruttamento materiale dell'ambiente si scontrò con la triste realtà dell'inquinamento e con gli effetti disastrosi provocati dall'azione prepotente dell'uomo sulla natura. Il cambiamento di rotta, in linea con il modello di sviluppo sostenibile, deriva dalla consapevolezza che la precedente crescita illimitata non fosse più sostenibile, né dal punto di vista ambientale né sociale.

Il tema della sostenibilità racchiude di per sé un'effettiva contraddizione, tra crescita continua del prodotto lordo dei Paesi, limitatezza delle risorse e capacità dell'ambiente di assorbire rifiuti e sostanze inquinanti, che ha suscitato numerosi dibattiti².

La prima tappa fondamentale sulla questione globale relativa allo sviluppo e all'ambiente coincide con la Conferenza dell'ONU sull'Ambiente Umano del 1972, tenutasi a Stoccolma³.

In tale sede, i 113 Stati partecipanti compresero l'importanza della tutela ambientale e redirono un piano d'azione con 109 raccomandazioni, nonché una Dichiarazione recante *26 principi* su diritti e responsabilità dell'uomo in relazione all'ambiente, stabiliti secondo un criterio di equa distribuzione delle risorse in considerazione anche delle generazioni future⁴.

² Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Macaluso, F. (1993). *Oltre i limiti dello sviluppo*. Il Saggiatore.

³ <https://www.mase.gov.it/pagina/il-percorso-dello-sviluppo-sostenibile-1972>.

⁴ Pineschi, L. (1994). Tutela dell'ambiente e assistenza allo sviluppo: dalla Conferenza di Stoccolma (1972) alla Conferenza di Rio (1992). *Rivista giuridica dell'ambiente*, 493-513.

La dichiarazione inizia sottolineando l'enorme impatto che le attività umane hanno avuto e continueranno ad avere sull'ambiente, affermando precisamente che: *“noi dobbiamo condurre le nostre azioni in tutto il mondo con più prudente attenzione per le loro conseguenze sull'ambiente”*⁵.

Durante l'occasione venne istituita l'Unep (United Nations Environment Programme), con sede principale a Nairobi (Kenya), con l'obiettivo di coordinare e promuovere attività degli Stati per la salvaguardia ambientale. Lo stesso anno l'associazione “Club di Roma”, per richiamare l'attenzione della società verso i principali problemi sociali, economici e ambientali, ha commissionato al “Massachusetts Institute of Technology” (MIT) la stesura del Saggio “Limits to growth”⁶.

A completamento del progetto venne elaborato un modello computerizzato, denominato World3, in grado di prevedere le possibili conseguenze ambientali ed economiche causate da una crescita incontrollata della popolazione e della produzione industriale futura attesa. Focalizzandosi su cinque principali variabili (popolazione, produzione alimentare, industrializzazione, inquinamento e consumo di risorse naturali non rinnovabili), gli scienziati dimostrarono che una crescita esponenziale di ogni entità considerata, dovuta a un meccanismo di retroazione positiva continua, provoca un ulteriore incremento di quella stessa grandezza. Poiché ogni fattore interagisce con gli altri, questo meccanismo innesca un circolo vizioso, cosiddetto *positive feedback loop*. Di conseguenza viene osservato come il mantenimento nel tempo di elevati livelli di tassi di crescita delle variabili, condurrebbe inevitabilmente al declino dell'intera umanità in meno di cent'anni.

L'unica soluzione è rappresentata dal ripristino nonché dal potenziamento dell'equilibrio ecologico. Ovvero mediante l'inversione del meccanismo di retroazione attraverso l'attuazione di azioni più responsabili e consapevoli.

Gli autori riconoscono così, la “salvezza” in uno stato di sviluppo senza crescita, in cui popolazione e capitale rimangano costanti. La non crescita, tuttavia, non preclude il progresso, che è possibile realizzare unicamente attraverso una redistribuzione equa delle risorse, migliorando di fatto le condizioni sociali e ambientali.

Occorre stabilire un obiettivo comune, che possa guidare la società verso uno stato di equilibrio, in assenza di un'attenta pianificazione collettiva ogni intervento risulterebbe vano e inefficace.

Perciò è indispensabile riorganizzare le decisioni integrando l'ambiente in una prospettiva di lungo periodo, così da garantire misure più razionali e prudenti nella gestione delle risorse naturali e trasformare l'utilizzo di tali risorse in valorizzazione delle stesse.

Per tale motivo, nel 1983 l'Organizzazione delle Nazioni Unite istituisce la Commissione Mondiale per lo Sviluppo e l'Ambiente (World Commission on Environment and Development), che per prima inquadra il concetto di sviluppo sostenibile, definendolo come: *“sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”*⁷.

Tale definizione è contenuta nel noto *Rapporto Brundtland* (1987), un manifesto che esprime la necessità di un cambiamento in grado di coinvolgere congiuntamente la dimensione ambientale con quella sociale ed economica, e che richiama l'attenzione sulla responsabilità delle azioni, individuali e collettive, pubbliche e private, delle generazioni attuali nei confronti di quelle future. Risulta essenziale, perciò, la partecipazione di tutti gli attori (stakeholder) per il raggiungimento di una crescita economica sostenibile.

Successivamente nel 1991, la *World Conservation Union* detta un'ulteriore definizione di sviluppo sostenibile, inteso come: *“un miglioramento della qualità della vita, senza eccedere la capacità di carico degli ecosistemi di supporto dai quali essa dipende”*, riconoscendo così i vincoli biofisici dell'ecosistema.

⁵ Principio 1, Preambolo, Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano, 1972.

Cfr. <https://www.mase.gov.it/pagina/il-percorso-dello-sviluppo-sostenibile-1972>.

⁶ Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth-club of rome*.

⁷ The World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.

La capacità di carico dell'ambiente o *carrying capacity* indica il numero massimo di individui di una specie che un ambiente può sostenere indefinitamente senza degradarsi. Questo numero dipende dalle risorse disponibili (cibo, acqua, spazio, ecc.) e dalla capacità dell'ecosistema di rigenerarsi e assorbire gli scarti e i rifiuti prodotti dalla popolazione.

Lo stesso anno, l'economista Herman Daly ha analizzato le condizioni che avrebbero potuto evitare l'estinzione della popolazione e che avrebbero, pertanto, potuto condurre ad uno sviluppo sostenibile.

Egli riconobbe ben due principi di sviluppo sostenibile per la gestione delle risorse. Secondo il primo principio, la velocità di prelievo delle risorse dovrebbe eguagliare la velocità di rigenerazione delle stesse (rendimento sostenibile). Mentre il secondo afferma che la velocità di produzione dei rifiuti dovrebbe essere mantenuta pressoché allo stesso livello delle capacità naturali di assorbimento dei rifiuti da parte degli ecosistemi.

Affinché si verifichi una crescita sostenibile occorrerà pertanto misurare e mantenere le capacità di rigenerazione e assorbimento naturali, attraverso un'allocazione efficiente delle risorse e l'utilizzo di fonti di approvvigionamento rinnovabili⁸.

La necessità di stabilire un piano strategico di portata globale spinse la comunità mondiale a riunirsi in occasione della *Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo* (UNCED-1992) a Rio de Janeiro. Fu proprio in questa sede che venne approvata l'Agenda 21, un programma d'azione contenente obiettivi e progetti per lo sviluppo sostenibile nel XXI secolo.

Il manuale è costituito da 40 capitoli, organizzati in 4 sezioni:

- dimensioni economiche e sociali;
- conservazione e gestione delle risorse per lo sviluppo;
- rafforzamento del ruolo delle forze speciali;
- strumenti di attuazione⁹.

Si riconoscono così 3 pilastri dello sviluppo sostenibile: *sostenibilità ambientale*, che implica una gestione responsabile delle risorse per garantire la loro conservazione e rigenerazione; *sostenibilità economica*, volta a riorganizzare le attività economiche in modo da generare benessere per la collettività nel lungo periodo; *sostenibilità sociale*, intesa come giusta distribuzione delle risorse e dei benefici tra i cittadini, riconoscendo inoltre egual diritti e opportunità a ciascuno di loro. Per la sua realizzazione appare chiaro come sia fondamentale il coinvolgimento di tutti gli stakeholders, solo infatti la coscienza verso problematiche climatico- ambientali e socioeconomiche può incentivare la ricerca di soluzioni e alternative per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

A rimarcare il carattere inclusivo, il capitolo 28 intitolato: “*Iniziativa delle amministrazioni locali di supporto all'Agenda 2021*”; attribuisce un ruolo fondamentale alle comunità locali nel cammino verso un futuro più sostenibile. Più precisamente si incoraggia ogni amministrazione locale a costituire una propria Agenda 21 locale. Attraverso il dialogo e il confronto tra cittadini, organizzazioni locali e imprese private, è possibile apprendere informazioni e prospettive adatte a formulare strategie efficaci e sostenibili nel tempo¹⁰.

L'impegno delle città e delle regioni europee nel raggiungimento degli obiettivi previsti viene ulteriormente rafforzato con l'approvazione della “*Carta delle città europee per uno sviluppo sostenibile*” (Carta di Aalborg) durante la Prima Conferenza Europea sulle Città Sostenibili (1994).

Le città e le comunità locali europee, quindi, riconoscono nella sostenibilità un percorso dinamico e flessibile, verso stili di vita più responsabili e consapevoli.

⁸ Daly, H. E. (2017). *Toward some operational principles of sustainable development 1*. In *The economics of sustainability* (pp. 97-102). Routledge.

⁹ Testo dell'Agenda 21, su un.org.

¹⁰ ONU, *L'Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo*, 1992.

Si tratta perciò di innescare un processo multilaterale e partecipativo, nel quale gli stakeholder sono attori fondamentali per una pianificazione strategica sostenibile.

L'azione locale risulta ancora più rilevante se consideriamo le imprese che operano all'interno del settore del turismo, per le quali la competitività dipenderà, anche, dal grado di valorizzazione del territorio, inteso come "destinazione turistica", che dal coinvolgimento delle comunità stesse nei processi decisionali, rispettando così il patrimonio socioculturale. L'attività turistica proprio per le sue caratteristiche di trasversalità e integrità con la dimensione economica, sociale ed ambientale, possiede un'enorme forza motrice nel percorso di sviluppo sostenibile. Per tal motivo il World Tourism and Travel Council (WTTC), l'Organizzazione Mondiale del turismo (OMT), e l'Earth Council decisero di stilare *L'agenda 21 per l'industria del turismo: verso uno sviluppo sostenibile* (1995)¹¹, contenente alcuni principi fondamentali, tra cui:

1. Il turismo deve essere basato sul criterio della sostenibilità, quindi deve essere ecologicamente sostenibile nel lungo periodo, economicamente conveniente, eticamente e socialmente equo nei riguardi delle comunità locali¹²;
2. Lo sviluppo turistico deve riconoscere e sostenere l'identità, la cultura delle comunità locali, consentendo la salvaguardia del nostro capitale naturale e culturale;
3. Il turismo e i viaggi devono essere gestiti secondo modelli di consumo e di produzione sostenibili¹³.

Nonostante ciò, il più celebre caso di cooperazione internazionale a favore dello sviluppo sostenibile è identificato con il Protocollo di Kyoto (1997), accordo con il quale gli Stati si impegnano a ridurre almeno l'8,65% delle emissioni di gas serra registrate nel 1990, in un arco temporale compreso fra il 2008-2012¹⁴ per combattere il fenomeno del riscaldamento globale. Le cause di tali cambiamenti sono da attribuire principalmente alle attività umane, che nell'età industriale hanno indotto ad un incremento delle concentrazioni di sostanze inquinanti, quali anidride carbonica e metano.

L'accordo prevede l'utilizzo di diversi meccanismi per massimizzare la riduzione delle emissioni e garantire l'efficienza energetica. Il ricorso a fonti di energia alternativa affiancate a innovazioni scientifiche e tecnologiche rappresentava una valida iniziativa.

Viene posta maggior attenzione verso le imprese, le quali hanno una responsabilità verso i consumatori e gli investitori nel mantenere una reputazione positiva anche nel campo della tutela ambientale e dei cambiamenti climatici. È dimostrato, infatti, che l'uso degli strumenti offerti dal Protocollo può migliorare la redditività delle aziende e degli investimenti e ampliare le proprie opportunità nei mercati emergenti, offrendo nuovi prodotti e servizi.

Questo momento segna quindi il superamento del tradizionale paradigma di sviluppo, misurato puramente in termini economici, verso un nuovo paradigma che osserva lo sviluppo come risultato dell'interazione di tre "P", profitto, persone e pianeta.

Il dibattito circa il tema ambientale riprese a distanza di 10 anni, a Johannesburg, in occasione del Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (2002).

L'evento venne organizzato per redigere un bilancio circa i risultati conseguiti fino a quel momento nonché per pianificare il decennio successivo, focalizzandosi su nuove opportunità e sfide per garantire un futuro sostenibile sia in termini economici che sociali e ambientali.

¹¹ Andriola, L., & Manente, M. (2000). *Turismo durevole e sviluppo sostenibile: il quadro di riferimento italiano*. Enea.

¹² Carta di Lanzarote per un turismo sostenibile (1995).

¹³ Corvo, P. (2007). *Turisti e felici? Il turismo tra benessere e fragilità*. Vita e Pensiero.

¹⁴ Protocollo di Kyoto, su mase.gov.it.

Il suddetto piano ribadisce ancora una volta la necessità di iniziative di partnership e cooperazione tra governi, imprese e cittadini, sottolineando l'importanza del carattere multilaterale delle istituzioni per il monitoraggio e il controllo delle attività.

Dunque, la politica ha il compito di stimolare la partecipazione e la responsabilizzazione di tutti gli attori coinvolti nonché di creare condizioni affinché si costruiscano connessioni per uno scambio attivo di soluzioni e risposte ai problemi comuni.

La sostenibilità è raggiungibile solamente attraverso un'organizzazione e una gestione delle risorse, che abbia chiara la consapevolezza dell'interdipendenza tra dimensione sociale, economica, ambientale e culturale. Proprio nel 2001 attraverso la Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, l'UNESCO ha riconosciuto come quarto pilastro della sostenibilità la *diversità culturale*, ribadendo come essa sia indispensabile alla crescita economica in quanto fonte di dialogo e confronto di idee e realtà diverse.¹⁵

Lungo questa direzione di integrazione venne sviluppata, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione contenente 17 *Sustainable Development Goals, SDGs* (obiettivi di sviluppo sostenibile) articolati in 169 target da raggiungere entro il 2030. Il programma venne sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite (ONU) nel 2015, allo scopo di affrontare questioni globali, quali povertà, cambiamenti climatici e istruzione e di giungere finalmente alla costruzione di una società equa e sostenibile. Gli obiettivi, concordati dagli Stati partecipanti per sostituire gli Obiettivi di sviluppo del Millennio, hanno portata universale a differenza di questi, ovvero sono rivolti ad una pluralità di istituzioni, senza distinzioni tra Paesi sviluppati e in via di sviluppo.

Sono riportati di seguito i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile:

1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo;
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età;
4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti;
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze;
6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie;
7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti;
9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. Ridurre l'ineguaglianza fra le nazioni e all'interno delle stesse;
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili;
12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico;
14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile;
15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno e fermare la perdita di diversità biologica¹⁶;

¹⁵ Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, UNESCO, 2001.

¹⁶ Report of the UNCED, Convention on biological diversity (1992).

16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e creare istituzioni efficaci, responsabili ed inclusive a tutti i livelli;
17. Rafforzare gli strumenti di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile¹⁷.

Anche l'Agenda 2030 riconosce il settore del turismo quale componente fondamentale per accelerare la transazione green, attribuendogli direttamente i Goal 8,12 e 14, che incentivano rispettivamente una crescita economica duratura e sostenibile, l'utilizzo di modelli sostenibili di produzione e consumo e l'adozione di un approccio sostenibile circa le risorse marine e gli oceani.

Dal Rapporto sugli Obiettivi dello Sviluppo sostenibile (*The Sustainable Development Goals Report*), pubblicato dall'Onu nel 2023 per monitorare l'andamento dei target previsti dall'Agenda 2030, si osserva che la ricerca di energie sostenibili va ancora a rilento, specialmente in Italia in cui solo il 19% di energia proviene da fonti rinnovabili. Inoltre, nel 2023 le emissioni globali di anidride carbonica derivanti dalla combustione energetica e dai processi industriali sono aumentate dello 0,9%. Da questi risultati è possibile affermare che sono necessari maggiori investimenti, risorse e tecnologie per velocizzare l'attuazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, in quanto i piani d'azione attuali sembrano essere insufficienti¹⁸. Nonostante i progressi insoddisfacenti, l'Agenda 2030 comunque rappresenta un punto di svolta poiché segna la conclusione di un lungo percorso di negoziazione iniziato nel 1987 con il Rapporto Brundtland e l'inizio di un nuovo cammino verso un futuro sostenibile.

¹⁷ https://temi.camera.it/leg19DIL/area/19_1_38/agenda-2030.html.

¹⁸ <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>.

1.2 Indicatori di sostenibilità ambientale e turistica

Numerose sono le variabili che compongono e influiscono sulla performance sociale dell'impresa. Tuttavia, tale misurazione presenta delle criticità essendo l'oggetto di studio complesso di per sé. Risulta fondamentale definire e circoscrivere la grandezza da misurare, ossia la responsabilità sociale d'impresa attribuendone uno specifico significato. Si osserva infatti come i diversi filoni di pensiero circa la CSR impongono un differente approccio nell'individuazione e nella valutazione degli elementi che la compongono. In generale, si riconosce l'idea della sostenibilità applicata a livello d'impresa, ovvero della "responsabilità sociale d'impresa" (*Corporate Social Responsibility, CSR*), che descrive l'impegno della stessa quale attore economico nei confronti delle esigenze e dei bisogni degli stakeholder. Dunque, l'obiettivo dell'impresa consiste nell'integrare e coordinare gli interessi degli stakeholder e nonché di aumentare la partecipazione degli stessi alla direzione futura dell'impresa.¹⁹

Definita la responsabilità sociale d'impresa è possibile applicare gli indicatori necessari per la sua misurazione. Sul piano teorico distinguiamo misurazioni sintetiche ed analitiche. Le prime provengono indirettamente da fonti informative disponibili o derivano dalle opinioni degli stakeholder dell'impresa. Le misurazioni analitiche, invece, quantificano direttamente la performance sociale sulla base dell'analisi dei comportamenti aziendali (Distinzione ripresa da Chiereleison 2002, pp.245).

Perciò gli indicatori analitici misurano direttamente i parametri della CSR considerati in base alla facilità della loro individuazione e rilevazione. Dunque, verranno selezionati solo quelli indicatori per i quali è possibile identificare agevolmente l'oggetto dello studio e per i quali risultano accessibili i dati necessari alla loro stessa valutazione. Alcuni indicatori difatti risultano essere costosi e complessi nel reperimento delle informazioni e degli input e di conseguenza difficilmente verranno selezionati dall'azienda durante il processo di misurazione. Gli indicatori sintetici rilevano indirettamente le variabili scelte, permettendo di superare le problematiche circa la disponibilità dei dati durante lo svolgimento dell'analisi diretta. Quindi tali tipologie di indicatori se usate congiuntamente permettono la costruzione di una panoramica completa ed esaustiva della performance sociale dell'impresa. Esempio di analisi sintetica è la *content analysis*, che prevede l'analisi dei contenuti di testi, quali report annuali o documenti di rendicontazione sociale, attraverso l'utilizzo di tecniche manuali o digitali.

Scopo di tale analisi è quella evidenziare la rilevanza che l'impresa attribuisce alle problematiche sociali e ambientali all'interno degli strumenti di comunicazione aziendale (Chiereleison 2002) e quindi l'importanza della comunicazione sociale nella dimensione organizzativa. Metodo alternativo è quello dell'analisi della creazione e della misurazione del valore aggiunto, ossia della capacità dell'impresa di produrre ricchezza.

Tuttavia, occorre fare chiarezza per ottenere un quadro di riferimento coerente con i principi e i valori della CSR, poiché l'integrazione degli strumenti di CSR dovrebbe seguire un processo logico che inizia dalla strategia sociale per poi trattare gli aspetti di governance e organizzazione, giungendo infine al monitoraggio, alla valutazione e alla comunicazione dei risultati ottenuti.

In generale esistono numerosi modelli di riferimento, standard e linee guida di rilevazione, suddivisibili in:

- Dichiarazioni di principi e valori;
- Standard relativi ai processi di gestione;
- Standard relativi ai processi di rendicontazione sociale;
- Standard di contenuto e indicatori di performance.

Iniziative come il Global Compact e l'Agenda 21 contengono l'insieme di valori e principi ritenuti prioritari a livello internazionale e che costituiscono la base per la definizione della *mission* aziendale nonché per la

¹⁹ Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). *Stakeholder theory: A libertarian defense*. Business ethics quarterly, 12(3), 331-349.

definizione di un codice etico d'impresa. Tra i diversi argomenti attorno ai quali vertono i suddetti principi riscontriamo: i diritti umani e dei lavoratori, il progresso tecnologico e scientifico e la tutela ambientale.

Tali principi influenzano difatti tutte le fasi del processo di pianificazione, gestione e controllo d'impresa e pertanto, devono maturare all'interno della cultura aziendale attraverso un processo di comunicazione e condivisione con tutti i soggetti coinvolti. Accanto alle norme volontarie internazionali e ai codici etici d'impresa, esistono degli standard relativi ai processi di gestione della CSR, ossia norme che stabiliscono criteri e metodologie per la gestione aziendale. Tali strumenti consentono alle imprese di comunicare in modo trasparente e chiaro le informazioni circa le proprie attività e l'impatto sociale, attraverso il riconoscimento di una certificazione che attesti la conformità aziendale agli standard stabiliti.

Esempi sono lo *standard internazionale per la gestione della qualità* (ISO 9001), che garantisce la conformità dei prodotti e/o servizi offerti dall'impresa alle esigenze dei clienti e alle normative applicabili e fornisce un modello organizzativo di base per la gestione e l'innovazione continuo dei processi, o i *sistemi di gestione ambientale* (ISO 14001, EMAS), che attestano l'implementazione da parte delle imprese di sistemi di gestione ambientali sostenibili. Al livello di responsabilità sociale, rilevante è la SA8000 (Social Accountability)²⁰, la quale rappresenta l'unico standard internazionale che riconosce alle imprese una "certificazione sociale", riconoscendo il contributo delle imprese nel mantenere adeguati standard etici e il loro impegno nello sviluppo sostenibile. Tale certificazione viene rilasciata da un apposito ente, ovvero dal CSQA, a seguito di una serie di visite ispettive che verificano la conformità dell'impresa rispetto ai requisiti previsti. Nonostante lo strumento ponga maggior attenzione verso i rapporti con i lavoratori e la sicurezza sul lavoro nell'adozione di questi standard, l'impresa comunque si impegna a definire una politica che integri la responsabilità sociale, migliorando le condizioni di lavoro e minimizzando l'impatto ambientale. Oltre a richiedere una specifica definizione dei ruoli e delle responsabilità, il modello di gestione c.d. SA8000 prevede una serie di requisiti circa il rapporto tra impresa e fornitori al fine di rafforzare tale relazione mediante la comunicazione e la condivisione di valori e pratiche, incentivando una maggiore collaborazione all'interno dell'intera catena di valore. Inoltre, lo standard riconosce all'impresa l'obbligo di comunicare a tutti gli stakeholder le informazioni relative alla performance aziendale, verificando di fatto la conformità della stessa ai requisiti prescritti dalla norma.

Di più recente sviluppo è l'ISO 26000²¹. Pur non essendo uno standard certificabile, quest'ultimo fornisce importanti linee guida per agevolare le imprese nella realizzazione di pratiche socialmente sostenibili, adottando in primis una governance etica e trasparente, che quindi incoraggi tutti gli attori coinvolti a contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile, migliorando di fatto la reputazione delle imprese.

La norma individua sette principi fondamentali:

- Accountability e trasparenza;
- Comportamento etico;
- Rispetto per gli interessi degli stakeholder;
- Rispetto del principio della legalità;
- Rispetto delle norme internazionali di comportamento;
- Rispetto dei diritti umani;
- Responsabilità per gli impatti delle decisioni e delle attività.

L'obiettivo dell'ISO 26000 è quello di guidare le imprese e le organizzazioni verso uno sviluppo sostenibile, lasciando ampia discrezionalità nella scelta delle priorità da perseguire e nelle politiche, strategia e azioni da attuare.

²⁰ <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita>.

²¹ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

Riprendendo dunque, la definizione di responsabilità sociale d'impresa riportata nel Libro Verde (2001), l'osservanza delle Linee Guida sulla Responsabilità Sociale invita le imprese a svolgere un ruolo attivo nella gestione degli impatti sociali e ambientali derivanti dall'attività aziendale, tenendo in considerazione le aspettative e le esigenze delle controparti attraverso la condivisione di principi e norme etiche, modificando di conseguenza le pratiche alla luce dei suddetti principi.

In riferimento al primo principio, la norma incentiva l'adozione di strumenti idonei a comunicare in modo chiaro e trasparente le politiche e gli impatti socio-ambientali dell'impresa, come il Bilancio Sociale²², strumento di rendicontazione che permette all'impresa di comunicare gli esiti delle proprie azioni nei confronti dei soggetti interessati. Se utilizzato correttamente il bilancio sociale può fornire importanti informazioni sulla qualità delle relazioni tra impresa e stakeholder, favorendo l'implementazione di una strategia di gestione dei flussi di risorse, scambiate tra impresa e controparti, più adatta al contesto entro il quale opera l'impresa. Ciò comporta indubbiamente un innalzamento del grado di soddisfazione degli stakeholder e un miglioramento della percezione pubblica dell'organizzazione. Allo scopo di realizzare una rendicontazione efficace sono stati delineanti diversi standard applicabili sia nella fase di gestione che in quella di pianificazione e controllo della responsabilità sociale d'impresa.

Un esempio è lo standard AA 1000, basato su quattro principi fondamentali che determinano l'efficienza della rendicontazione, ossia inclusività, materialità, rispondenza e impatto. Attraverso un continuo processo di dialogo e partecipazione con gli stakeholder in termini di decisioni, strategie e piani, l'impresa contribuisce positivamente a ridurre il proprio impatto sociale e ambientale.

Nello specifico il modello AA 1000²³ il susseguirsi di tre fasi: pianificazione, rilevazione e controllo e rendicontazione. Durante la fase della pianificazione l'impresa definisce le pratiche di governance che guideranno l'impresa nel processo di stakeholder engagement, allineando i valori aziendali alle aspettative dei soggetti interessati. Successivamente, dopo aver individuato le problematiche attraverso l'analisi degli indicatori di performance aziendale e il confronto con gli stakeholder, l'impresa sviluppa una strategia volta a migliorare la gestione della responsabilità sociale e la reputazione complessiva dell'impresa.

L'ultima fase corrisponde alla redazione del report che confronta i risultati conseguiti ai valori e agli obiettivi prefissati. Il report, in seguito, viene revisionato da un auditor esterno che ne attesta la correttezza e l'affidabilità. Dopo le verifiche, il report viene diffuso tra gli stakeholder, i quali forniranno dei feedback essenziali per apportare ulteriori perfezionamenti nel corso dei futuri cicli di processo.

Condizione necessaria per garantire la continuità del processo è l'integrazione di sistemi di supporto come i sistemi di raccolta delle informazioni e i sistemi di revisione interna e di controllo capaci di facilitare i processi decisionali e i processi di misurazione e monitoraggio della performance sociale d'impresa. Dunque, la rendicontazione sociale rappresenta uno strumento di comunicazione bidirezionale, un costante dialogo tra impresa e stakeholder in cui è possibile ricercare le minacce e le opportunità che costituiranno i punti di partenza per i successivi adattamenti strategici.

Riguardo l'ultima categoria di standard di riferimento, ossia gli *standard di contenuto* e gli *indicatori di performance*, si osserva che essendo la strategia sociale una strategia basata su un comportamento proattivo con gli stakeholder, la rilevazione degli indicatori di performance, assume inequivocabilmente una valenza strategica.

²² Il bilancio sociale è previsto per gli enti del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a 1 milione di euro (art. 14, comma 1 decreto legislativo n. 117/2017).

In aggiunta a questi enti, sono tenuti alla redazione del bilancio sociale anche i centri di servizio per il volontariato (art. 61, comma 1, lettera l, decreto legislativo n. 117/2017), le imprese sociali (art. 9, comma 2, decreto legislativo n. 112/2017), ivi comprese le cooperative sociali e i gruppi di imprese sociali (con l'obbligo, ai sensi dell'art. 4, comma 2, decreto legislativo n. 112/2017, di redigerlo in forma consolidata).

²³ AA1000AP (2018).

Sebbene sia possibile individuare infiniti elenchi di indicatori di performance, essendo molteplici le variabili che caratterizzano l'attività aziendale, un modello che includa specifici indicatori, indicandone il significato ed esplicitando le sue modalità di misurazione appare uno strumento prezioso per qualsiasi tipologia d'impresa.

Con riferimento al settore turistico questa premessa appare ancora più rilevante, poiché l'eterogeneità del settore rende complesso l'individuazione di indicatori universali.

Occorrono quindi precisi indicatori a cui corrispondono apposite metodologie di calcolo, in modo tale da fornire una visione quanto più oggettiva della performance dell'impresa e quanto più coerente al contenuto degli indicatori stessi.

Uno standard che risponde alle caratteristiche appena presentate è il GRI che, come affermato precedentemente, ha sviluppato delle linee guida ovvero le *Sustainability Reporting Guidelines* per la predisposizione del report di sostenibilità.

In particolare, la rendicontazione può essere redatta attraverso due modalità: la prima chiamata *with reference* prevede la scelta da parte dell'impresa di quali indicatori utilizzare e quindi di quali informazioni rendicontare, mentre la seconda modalità, detta *in accordance*, consiste nella realizzazione di un report di sostenibilità più esaustivo, che considera tutti gli indicatori previsti dal modello e i rispettivi principi di rendicontazione²⁴. Dunque, lo strumento presenta un elevato grado di flessibilità e discrezionalità nell'utilizzo delle *Sustainability Reporting Guidelines*, consentendo all'impresa di personalizzare il contenuto e la struttura delle informazioni richieste.

Dal punto di vista operativo, gli standard GRI si classificano in:

- Standard universali, applicabili ad ogni tipologia di organizzazione o azienda;
- Standard di settore, relativi agli specifici settori che configurano le attività di un'impresa o organizzazione;
- Standard specifici, suddivisi in base alla dimensione o tematica di riferimento²⁵.

Il modello GRI presenta quindi, una suddivisione degli indicatori specifici basata sulla tridimensionalità dell'approccio *Triple Bottom Line*, che riguarda l'oggetto piuttosto che la tipologia di stakeholder coinvolto, dimostrandone la portata universale.

Gli indicatori universali, mirano a mostrare il grado entro cui la performance dell'impresa influenza un contesto più ampio, affiancano quelli specifici, integrando di fatto le tre dimensioni a cui ciascun gruppo fa riferimento e garantendo che esse siano interconnesse fra loro per fornire un quadro complessivo della performance aziendale.

Di seguito si riportano gli indicatori specifici per ogni dimensione considerata²⁶:

GRI 200: SERIE ECONOMICA	GRI 201: Performance economica GRI 202: Presenza sul mercato GRI 203: Impatti economici indiretti GRI 204: Prassi di approvvigionamento GRI 205: Anticorruzione GRI 206: Comportamento anti-competitivo
--------------------------	--

²⁴ <https://www.globalreporting.org/>.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Gli Standard GRI 2021.

	GRI 207: Tasse
GRI 300: SERIE AMBIENTALE	GRI 301: Materiali GRI 302 Energia GRI 303 Acqua e scarichi idrici GRI 304 Biodiversità. GRI 305 Emissioni GRI 306 Rifiuti GRI 307 Compliance ambientale GRI 308 Valutazione ambientale dei fornitori
GRI 400: SERIE SOCIALE	GRI 401: Occupazione GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali GRI 403: salute e sicurezza sul lavoro GRI 404: Formazione e istruzione GRI 405: Diversità e pari opportunità GRI 406: Non discriminazione GRI 407: Libertà di associazione e contrattazione collettiva GRI 408: Lavoro minorile GRI 409: Lavoro forzato o obbligatori GRI 410: Pratiche di sicurezza GRI 411: Diritti delle popolazioni indigene GRI 413: Comunità locali GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori GRI 415: Politica pubblica GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti GRI 417: Marketing ed etichettatura GRI 418: Privacy dei clienti GRI 419: Compliance socioeconomica

Tabella 1- Gli Standard GRI 2021.

Fonte: elaborazione propria.

Gli indicatori economici (GRI 200) si distinguono dai tradizionali indicatori del bilancio d'esercizio, come l'indice indipendenza finanziaria o il ROI, in quanto gli standard GRI intendono misurare l'impatto economico dell'impresa sulle decisioni e sulle valutazioni degli stakeholder e di come la situazione economica degli stakeholder sia influenzata, direttamente o indirettamente, dall'attività aziendale.

Gli standard ambientali (GRI 300), invece, misurano l'impatto dell'azienda sulla biodiversità come, ad esempio, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile nei processi di produzione e distribuzione dei beni e servizi prodotti dall'impresa oppure la percentuale dei prodotti effettivamente riciclati.

Mentre gli indicatori sociali (GRI 400) riguardano gli effetti delle attività aziendali sul sistema sociale. Si può osservare, inoltre come l'impresa sia in grado di influenzare, direttamente o indirettamente, lo sviluppo del capitale umano, ossia l'insieme delle competenze e delle capacità dei lavoratori dipendenti.

In generale, gli standard GRI si configurano come una guida operativa concreta per le imprese, data la sua estrema praticità nella definizione dei termini di ciascun indicatore e nella determinazione delle modalità di calcolo degli stessi. Poiché il modello costituisce uno strumento di gestione, è chiaro come questo necessiti di essere correlato alle strategie e alle politiche d'impresa per garantirne l'efficacia. Questo processo di integrazione permette di sviluppare una sintesi delle dinamiche relative alle prestazioni aziendali nel corso del tempo, compatibile con il contesto di riferimento.

1.3 Il ruolo del turismo sostenibile in Italia e in Europa

Il sistema turistico sostenibile intenda realizzare effetti positivi verso le comunità ospitanti, l'ambiente e tutti gli altri attori presenti nel sistema. Difatti, la sostenibilità come vantaggio competitivo è ciò che recentemente guida imprese e strutture turistiche, garantendo una migliore reputazione ed engagement con gli stakeholder. Il *Piano strategico per lo sviluppo del turismo 2023-2027*, approvato il 2 marzo 2023 dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome, delinea il programma attuativo del turismo in Italia²⁷ sulla base delle risorse disponibili secondo la legislazione vigente. Con il Piano, il Ministero del Turismo ha stanziato 2,4 miliardi di euro provenienti dai fondi del PNRR per il rinnovamento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici perseguendo da un lato l'obiettivo di incrementare la competitività delle imprese che operano nel settore terziario dall'altro con lo scopo di valorizzare il patrimonio turistico-culturale del Paese, incentivando la ricerca, l'innovazione e la digitalizzazione dei servizi.

Risulta evidente come la sostenibilità, intesa in chiave di rilancio e conservazione del capitale storico-culturale, richieda in primis l'intervento del pubblico nel miglioramento delle infrastrutture e dei servizi pubblici, garantendo la massima accessibilità e fruibilità dell'offerta turistica.

Il Piano per il turismo 2023-2027 prevede la definizione di un modello fondato su cinque pilastri strategici, ossia: *governance, innovazione, qualità e inclusione, formazione del capitale umano e sostenibilità*.

Dunque, una stretta collaborazione tra Stato e Regioni, attraverso l'azione del Ministero del Turismo, contribuirebbe ad accelerare la diffusione di un turismo sempre più inclusivo e responsabile.

Oltre a garantire una maggiore qualità dell'offerta turistica, promuovendo l'intera filiera turistica del territorio italiano, il programma prevede l'assegnazione di una certificazione che attesti il soddisfacimento di specifici standard quali-quantitativi da parte delle strutture ricettive.

Il seguente modello intende accrescere la competitività del settore turistico italiano, nonché migliorare il processo di elaborazione e attuazione delle politiche turistiche, favorendo l'accesso ad un sistema di finanziamenti a favore delle imprese del settore in grado di sostenere la ripresa delle stesse post pandemia.

Tra le diverse misure dedicate al rilancio dell'offerta turistica rilevante è il complesso di interventi fiscali e finanziari volti alla creazione di nuovi posti di lavoro, nonché le iniziative intese a promuovere lo sviluppo di nuove piattaforme digitali dedicate alla diffusione di idee e prodotti innovativi. Inoltre, il piano mira alla valorizzazione del patrimonio storico culturale, offrendo al tempo stesso una personalizzazione e diversificazione dell'esperienza dei visitatori attraverso diversi strumenti economici e forme di partenariato pubblico-privato²⁸.

Dunque, si intendono minimizzare gli ostacoli economico- sociali che generalmente caratterizzano l'afflusso turistico europeo, rendendo più inclusiva e accessibile l'offerta turistica, e contemporaneamente contrastando il cosiddetto *overtourism*, ossia il sovraffollamento delle destinazioni.

Ampiamente affrontato all'interno di un rapporto dell'organizzazione mondiale del turismo del 2019, il fenomeno dell'*overtourism* ha impatti negativi sulle risorse naturali nonché sulla qualità della vita dei cittadini e dei visitatori²⁹. La gestione dei flussi turistici e la conseguente riduzione della congestione all'interno delle aree di riferimento prevede una partecipazione integrata nella formulazione delle politiche volte a controllare il numero e il comportamento dei visitatori.

²⁷ <https://www.istat.it/it/files//2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>.

²⁸ informazioni prese dallo schema del piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027 <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>,

²⁹ UNWTO (2018) '*Overtourism*'? —*understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions, executive summary*. World Tourism Organization (UNWTO); Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences. <https://doi.org/10.18111/9789284420070>.

Esempi di *overtourism* sono ravvisabili in città italiane come Venezia, città nella quale il disagio dei residenti ha portato all'introduzione di un biglietto d'ingresso per i visitatori giornalieri per regolare l'afflusso di turisti, ma anche europee come a Barcellona in Spagna, dove sono state indette numerose manifestazioni da parte dei cittadini contro il turismo di massa.

Il rapporto oltre che individuare ben 11 strategie e 68 misure per contrastare il fenomeno dell'*overtourism*, evidenzia che non esiste un'unica soluzione, essendo il turismo un settore in continua evoluzione e sviluppo. Si stima che il settore turistico subirà una crescita annua del 3,3% fino al 2030³⁰, dunque ulteriori sfide future dovranno necessariamente essere fronteggiate dalle imprese e dai governi locali per minimizzare gli effetti negativi dell'utilizzo delle fonti ambientali e dei comportamenti sfavorevoli degli stakeholder nei confronti dei visitatori.

Gestire e monitorare la "capacità di carico turistica di una destinazione"³¹ attraverso l'utilizzo di indicatori qualitativi e quantitativi rappresentano il primo passo per la formulazione di strategie capaci di controllare la pressione sulle infrastrutture e la mobilità di una destinazione.

Il modello sviluppato da Van der Borg e Costa³² nel 1988 permette di stimare la capacità di carico di una destinazione, attraverso l'analisi delle diverse dimensioni che caratterizzano tale valore massimo: la dimensione fisica, quale capacità fisica di contenimento di una destinazione. La dimensione ecologica, ossia il tetto massimo di individui che l'ambiente può sostenere senza che siano generate problematiche ambientali. La dimensione socioeconomica, legata alla percezione della qualità della vita dei residenti e infine, la dimensione economica, quest'ultima correlata al livello di soddisfazione dell'esperienza turistica da parte dei visitatori. Dunque, per contenere gli impatti negativi causati da un'eccessiva pressione turistica, occorre tener presenti i suddetti sottoinsiemi, valutando contemporaneamente la capacità totale netta per i visitatori.

Una volta identificati i propri limiti, attraverso l'analisi dei dati provenienti dalle imprese e altre fonti, è possibile stabilire quali tipologie di turismo servire, ottimizzando così la personalizzazione dell'offerta.

Notevoli traguardi sono stati raggiunti attraverso l'uso di innovazioni tecnologiche; tuttavia, si ricorda come questi strumenti siano inefficienti se non integrati con gli altri attori coinvolti, attraverso una comunicazione interattiva ed una partecipazione proattiva tra le parti interessate.

Difatti, lo studio approfondito delle preferenze e dei gusti dei target di riferimento da parte degli operatori del settore risulta essere un valido strumento per sfruttare le nuove opportunità ed affrontare le attuali sfide. Dunque, l'obiettivo di un turismo sostenibile è raggiungibile attraverso un coinvolgimento attivo degli stakeholder, ma anche mediante un'efficiente gestione delle aree soggette ad un'elevata pressione e una corretta pianificazione delle misure da intraprendere nel rispetto delle proprie specificità e risorse³³. La regolamentazione dell'accesso a particolari aree geografiche o l'introduzione di specifiche tasse per controllare l'afflusso turistico sono solo alcune delle forme di cooperazione tra i governi, le aziende e le comunità locali che possono essere messe in atto per facilitare l'implementazione di pratiche sostenibili nel settore del turismo.

³⁰ Ibidem.

³¹ La capacità di carico turistica di una destinazione è definita dall'UNWTO come: "il numero massimo di persone che possono visitare una destinazione turistica contemporaneamente, senza causare la distruzione dell'ambiente fisico, economico e socioculturale e una diminuzione inaccettabile nella qualità della soddisfazione dei visitatori".

³² Costa, P., & Van Der Borg, J. (1988). *Un modello lineare per la programmazione del turismo*. COSES informazioni, 32(33), 21-26.

³³ UNWTO (2018) '*Overtourism*'? —*understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions, executive summary*. World Tourism Organization (UNWTO); Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences. <https://doi.org/10.18111/9789284420070>.

In Europa, la città di Amsterdam è diventata il simbolo della lotta contro il fenomeno dell'*overtourism*, sviluppando un modello turistico più sostenibile attraverso l'adozione di numerose iniziative di *demarketing*³⁴, ossia azioni volte a disincentivare la domanda di un prodotto e/o servizio, come il divieto di costruire nuove strutture recettive e la regolamentazione dell'accesso alle navi da crociera nel porto della capitale.³⁵ Particolarmente interessante è il movimento "Untourist Movement"³⁶, il quale si impegna a fornire esperienze anticonvenzionali, offrendo una visione alternativa della città di Amsterdam. Tra le diverse attività promosse dal gruppo, fondato da più di 200 imprenditori locali e organizzazioni no-profit, vi è la possibilità di raccogliere rifiuti e plastica nelle aree pubbliche e trasformare questi materiali di scarto in souvenir. L'approccio promosso dalla città olandese, dunque, può incoraggiare le altre destinazioni nell'elaborazione di soluzioni originali e creative per far fronte al sovraffollamento.

Negli ultimi anni la stessa Commissione Europea ha promosso diversi progetti con lo scopo di favorire la competitività e la sostenibilità del sistema turistico, come lo sviluppo di un *Sistema europeo di indicatori del turismo* (ETIS) e il *riconoscimento del marchio di qualità ecologica* (Ecolabel Ue) e il *sistema di ecogestione e audit* (EMAS).

Tali iniziative, definite come "strumenti atti a produrre e a far circolare contenuti informativi qualificati al fine di realizzare obiettivi di tutela ambientale"³⁷, si inseriscono in un contesto molto più ampio.

L'insieme degli indicatori ETIS³⁸ può essere utilizzato dalle destinazioni come strumento di raccolta dati e informazioni per la valutazione delle proprie strategie, usufruendo sia della possibilità di selezionare quali indicatori adottare sia della possibilità di comparare i risultati ottenuti con quelli delle altre destinazioni.

Tra i diversi vantaggi riconosciuti dalla Commissione Europea circa il monitoraggio dello strumento, il miglioramento del sistema di gestione dei rischi e del processo decisionale rappresentano importanti spunti per le future mete che intendono approcciarsi ad una visione più olistica del settore. Basato sul concetto di condivisione della responsabilità, oggi l'insieme ETIS conta 43 indicatori principali ai quali si aggiungono ulteriori indicatori supplementari offrendo di conseguenza, panoramica completa degli effetti provocati dal turismo utile per supportare un processo di pianificazione sostenibile.

L'attuazione di tale strumento è suddivisibile in sette passaggi, i quali conducono all'elaborazione di una strategia di lungo periodo.

Le fasi evidenziano l'importanza della definizione di rispettivi compiti e ruoli mediante la formazione di gruppi di lavoro formati da organizzazioni e rappresentanti del settore in grado di collaborare per la raccolta delle informazioni e di cooperare simultaneamente con altri soggetti, come fornitori di servizi pubblici e associazioni locali, nella formulazione di un efficiente piano d'azione.

Il sistema di ecogestione e audit dell'UE (EMAS)³⁹, indirizzato alle organizzazioni pubbliche o private, permette di controllare continuamente la performance ambientale complessiva delle imprese e quindi, di migliorarne le rispettive prestazioni. Aderendo a questa iniziativa gli operatori sono incoraggiati a ottimizzare le proprie pratiche di gestione ambientale. Dunque, l'effettivo riconoscimento di contributo positivo all'ambiente conduce inequivocabilmente ad un incremento della credibilità e della qualità percepita dal consumatore nei confronti delle organizzazioni.

Tale strumento risulta particolarmente rilevante per le aziende che operano nel settore turistico, poiché attraverso la realizzazione delle migliori prestazioni di gestione ambientale proposte dall'EMAS e la diffusione

³⁴ Il concetto di *demarketing* è stato introdotto nel 1971 da Kotler e Levy, definendolo come: "un aspetto del *marketing* che mira a scoraggiare i consumatori in generale o una certa classe di consumatori, su base temporanea o permanente".

³⁵ Gemeente Amsterdam: <https://www.amsterdam.nl/veelgevraagd/toeristenbelasting-2c7c2>.

³⁶ Untourist Guide: <https://www.untouristguide.com/>.

³⁷ Benedetti, A. (2021). *Le certificazioni ambientali*. In *Diritto dell'ambiente* (pp. 207-220). Giappichelli.

³⁸ http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm.

³⁹ <http://www.emas.eu/>.

delle proprie dichiarazioni ambientali, le organizzazioni sono capaci di offrire prodotti e servizi eco-compatibili in linea con il modello circolare promosso dal Green Deal europeo⁴⁰.

I dati registrano la presenza di oltre 270 hotel e circa 373 organizzazioni turistiche iscritte nel sistema EMAS, tra i quali spiccano gli hotel Ritz Carlton e il campeggio La Ballena Alegre in Costa Brava (Spagna) e l'operatore di tour didattici Studiosus⁴¹, dimostrando come le attività turistiche si stanno impegnando per ridurre il proprio impatto ambientale, traendone vantaggio.

Infine, il marchio di qualità ecologica dell'UE Ecolabel europeo⁴², identifica le strutture ricettive turistiche e i campeggi che soddisfano i criteri fissati dalla Commissione Europea circa il consumo d'energia, lo smaltimento dei rifiuti, l'utilizzo di fonti rinnovabili e l'efficienza delle risorse idriche.

La certificazione Ecolabel UE, oltre ad offrire una garanzia di eccellenza ambientale per i consumatori eco-consapevoli, contribuisce a promuovere un business responsabile lungo tutto il ciclo di vita del prodotto e servizio considerato, migliorando così la reputazione e la responsabilità sociale delle imprese.

Secondo l'ultimo aggiornamento del marzo 2024, disponibile sulla piattaforma della Commissione Europea, si contano complessivamente circa 95.758 prodotti/servizi ai quali è stato riconosciuto il marchio di qualità Ecolabel UE, per un totale di 2.743 licenze. Più della metà delle licenze appartengono a Paesi quali Italia (17%), Francia (16%), Germania (16%) e Spagna (13%) e riguardano gruppi di prodotti come: servizi di ricettività turistica (25%), prodotti per la pulizia di superfici dure (13%) e carta velina e prodotti in tessuto (8%).

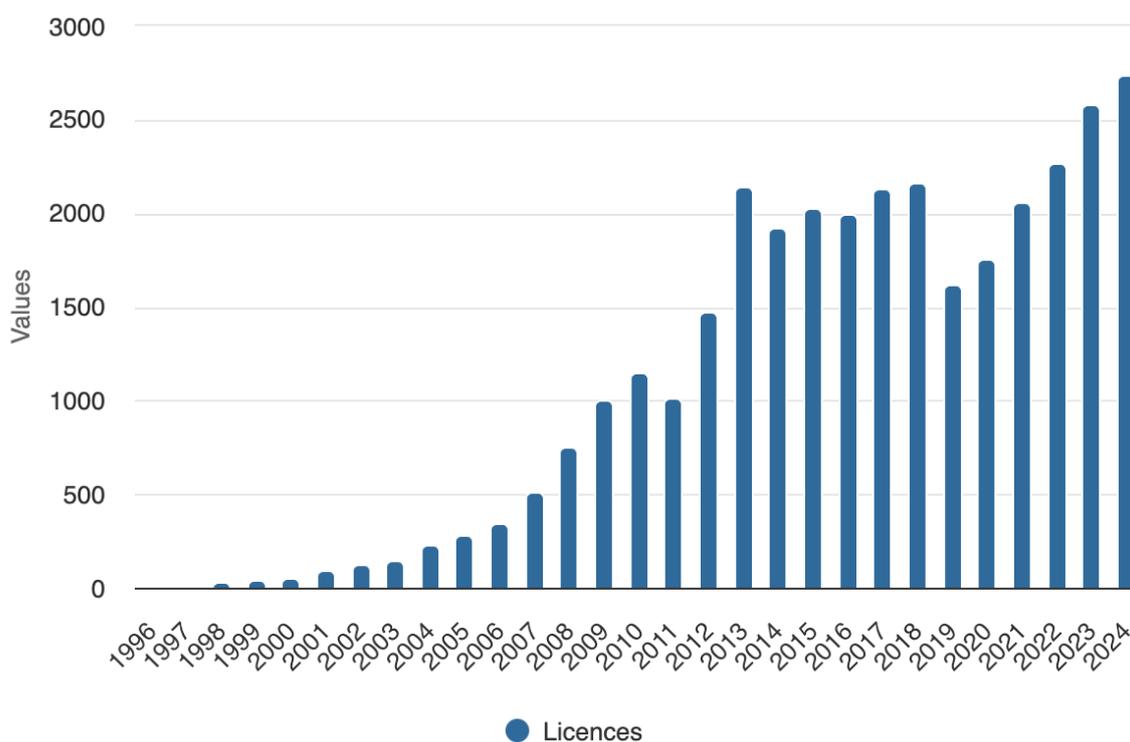


Grafico 1: Evoluzione del numero di licenze Ecolabel UE.

Fonte: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel/business/ecolabel-facts-and-figures_en.

⁴⁰ Il Green Deal europeo rappresenta un insieme di iniziative politiche proposte dalla Commissione europea volte a raggiungere la neutralità climatica europea entro il 2050. L'obiettivo è quello di rivedere ogni disposizione vigente in materia di clima e di introdurre nuove leggi sull'economia circolare, sulla ristrutturazione degli edifici, sulla biodiversità, sull'agricoltura e sull'innovazione.

⁴¹ Dati provenienti dalla Scheda informativa EMAS- Turismo sostenibile su www.emas.eu.

⁴² <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/products-groups-and-criteria.html>.

In particolar modo, considerando le strutture ricettive certificate dall'Ecolabel UE⁴³ figurano il Boutique Hotel Oche Selvatiche⁴⁴ in Italia, il quale, immerso nel cuore della laguna di Grado, si impegna costantemente al contenimento dell'inquinamento idrico, atmosferico e del suolo tramite la scelta di prodotti ecosostenibili, e il campeggio Domaine EcÔtelia⁴⁵ in Francia, un campeggio eco-responsabile caratterizzato dalla presenza di diverse tipologie di alloggi ispirate ai cinque continenti, completamente realizzati con materiali ecologici, smontabili e senza fondamenta che offrono così la possibilità ai clienti di viaggiare in tutto il mondo senza di fatto, contribuire negativamente alle emissioni di CO2 del trasporto aereo.

⁴³ https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en.

⁴⁴ www.ocheselvatiche.com.

⁴⁵ www.domaine-ecotelia.com.

1.3.1 Statistiche sull'andamento del turismo sostenibile in Italia

Secondo i dati pubblicati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo⁴⁶, il settore del turismo mondiale ha registrato un notevole rialzo e un significativo recupero nel 2022, totalizzando circa 969 milioni di arrivi. Nonostante tale numero risulta ancora inferiore rispetto al numero complessivo di arrivi registrato nel 2019 (1.464 milioni), comunque il mercato turistico globale ha mostrato una forte resilienza.

L'Europa nel 2022 ha visto un aumento del 97,5% rispetto al 2021, ottenendo così una performance positiva, a differenza del decremento del 71,6% registrato ad esempio nel mercato turistico dell'area Asia-Pacifico. Anche l'Italia conferma la ripresa dell'intera filiera turistica, colmando così le perdite subite nel biennio 2020-2021. Si stima infatti che in Italia nel 2022 il valore aggiunto prodotto dalla spesa turistica, considerando sia gli effetti diretti che indotti, corrisponda a quasi 175 miliardi di euro, ossia circa il 10% del Valore Aggiunto nazionale. Secondo i dati del 2022, l'Italia è uno dei Paesi leader in Europa per la presenza di strutture attive nel turismo vacanziero, ospitando circa il 36,9% delle imprese ricettive totali dell'UE. Circa, infatti 224.644 imprese italiane operano nel settore turistico. Dal lato della domanda nel 2022, le regioni che hanno presentato i livelli più elevati di tasso di occupazione alberghiera, dato dal rapporto tra il movimento alberghiero e quello complessivo (alberghiero ed extralberghiero), sono state la Campania (80,9%) e la Calabria (78,9%).

La formula⁴⁷ per calcolarlo è:

$$\text{Tasso di occupazione alberghiera} = \frac{\text{Movimento alberghiero}}{\text{Movimento complessivo (alberghiero + extralberghiero)}} \times 100$$

Con riferimento alle altre tipologie di ricettività, come i campeggi, i villaggi turistici e i bed & breakfast, l'insieme dei dati dal 2002 al 2022 hanno evidenziato un trend crescente del fenomeno, testimoniando la maggior competitività di questo comparto rispetto al tradizionale sistema alberghiero, dovuta in parte all'aumento degli affitti brevi e in parte alla ridefinizione del ruolo del settore alberghiero stesso.

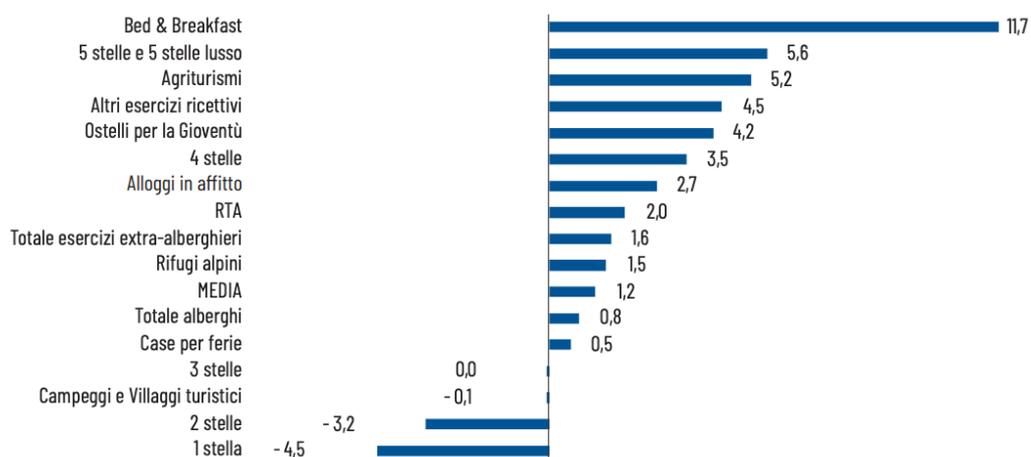


Grafico 2: Numero dei posti letto per tipo di ricettività: Variazione percentuale media annua nel ventennio 2002-2022. Fonte: elaborazione NMTC su dati Istat.

⁴⁶ XXVI Rapporto sul turismo italiano su www.cnr.it.

⁴⁷ <https://www.istat.it/informazioni-sulla-rilevazione/capacita-degli-esercizi-ricettivi-anno-2009-2-2/>.

Sulla base delle indagini svolte dall'Isnart nell'ambito dell'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di commercio⁴⁸, molti turisti italiani e stranieri in vacanza in Italia hanno dichiarato la loro preferenza verso forme di turismo *slow* e all'aria aperta.

Le imprese turistiche hanno pertanto modificato il proprio posizionamento per adattarsi ai continui cambiamenti del mercato, affacciandosi a possibili nuovi scenari.

Analizzando i dati, relativi al periodo 2011-2023, presenti nel tredicesimo Rapporto intitolato "Gli Italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo"⁴⁹ redatto da Fondazione UniVerde e Noto Sondaggi, circa l'87% degli italiani conosceva il turismo sostenibile e circa il 72% prendeva in considerazione alcuni standard di sostenibilità durante la scelta della propria destinazione. Inoltre, più della maggioranza degli italiani (85%) dichiarava di essere favorevole all'introduzione di sistemi di certificazione circa l'autenticità di prodotti "Made in Italy", dimostrando come occorra investire nella promozione della qualità dei prodotti e servizi del nostro Paese, nonché l'82% degli intervistati riteneva che la sostenibilità fosse da considerarsi come un'opportunità o una necessità per lo sviluppo del settore turistico. Infatti, il 60% di essi pianificava soggiorni turistici rispettosi dell'ambiente e il 53% si dichiarava propenso a spendere una cifra maggiore 7% in ogni caso, 26% solo un 10-20% in più, il 20% solo se la struttura turistica possedeva una certificazione di sostenibilità.

Dall'analisi di quanto riportato, è possibile comprendere come la tendenza emergente del turismo sostenibile sia destinata a crescere nei prossimi anni.

Da qui la premessa per ottimizzare e investire le proprie risorse in un mercato sempre più sensibile alle problematiche ambientali, come quello odierno, nella speranza di costruire un futuro migliore per le generazioni future.

⁴⁸ Le interviste sono realizzate in modalità face to face in diversi momenti dell'anno 2022, coinvolgendo nell'indagine sia coloro che alloggiano in strutture ricettive (alberghiere ed extralberghiere) che i pernottanti in abitazioni private (secondo case, appartamenti in affitto, residenze di amici e parenti). La rilevazione è stata effettuata nei mesi di agosto e settembre su un campione rappresentativo di oltre 10.000 turisti che abbiano soggiornato almeno due notti nella regione dell'intervista. Il campionamento è di tipo stratificato con l'assegnazione di una predefinita ampiezza campionaria per ciascuna delle 20 regioni italiane. Una volta individuate, all'interno di ogni regione, le località di maggior interesse per ogni singolo prodotto (sulla base del numero di arrivi e presenze), si passa alla successiva fase di campionamento che prevede una distribuzione delle interviste tra turisti italiani e stranieri; tale divisione viene stabilita in base ai dati dell'Istat relativi alle presenze.

⁴⁹ www.fondazioneuniverde.it.

Il rapporto si basa su un'indagine condotta su una numerosità campionaria di 1.000 cittadini italiani, suddivisi per sesso, età e area di residenza, con l'obiettivo di comprendere le motivazioni che spingono i turisti italiani nella propria scelta in termini di alloggio, trasporto e ristorazione. Le rilevazioni sono state effettuate dal 2011 fino a settembre 2023 attraverso di un questionario strutturato.

CAPITOLO 2: STRATEGIE DI INNOVAZIONE E CSR NELLE IMPRESE TURISTICHE

2.1 Definizione di Corporate Social Responsibility

L'attenzione verso la tutela dell'ambiente e la salvaguardia delle risorse naturali ha contribuito ad un ampliamento dell'orizzonte spazio-temporale dell'azione dell'impresa, riconoscendo così una responsabilità dell'impresa stessa nei confronti dell'ambiente e della società, detta "responsabilità sociale d'impresa" (RSI). Analizzando sotto il profilo giuridico il termine responsabilità, essa rappresenta una situazione giuridica gravante su un soggetto, dovuta all'inadempimento di un obbligo o di un qualunque atto illecito che abbia arrecato ad altri un danno ingiusto⁵⁰.

Non è dunque un caso che tale concetto si sviluppi e si diffonda in un contesto come quello della globalizzazione da cui emerge la necessità di porre delle regole e delle limitazioni all'agire umano per garantire il benessere sociale.

Il termine *Corporate Social Responsibility* (CSR), quindi "Responsabilità Sociale d'Impresa", venne definito, durante il Consiglio Europeo di Lisbona (2000)⁵¹, come: "*L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate*"⁵². La definizione è riportata all'interno del Libro Verde dell'UE, documento redatto con lo scopo di inquadrare, regolamentare e incentivare la responsabilità sociale all'interno della Comunità Europea, favorendo la realizzazione di società socialmente consapevoli.

Si specifica come tale responsabilità vada ben oltre il rispetto delle singole disposizioni, in quanto individua pratiche e comportamenti che possono essere adottati volontariamente dall'impresa per soddisfare i bisogni e le aspettative di tutti gli stakeholder, ottenendo vantaggio competitivo e contribuendo contemporaneamente anche al benessere sociale e ambientale. Pertanto, la responsabilità sociale d'impresa rappresenta un veicolo attraverso il quale è possibile integrare gli obiettivi economici con quelli ambientali e sociali. In realtà già negli anni '50 si inizia a discutere del termine di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Uno dei primi studiosi ad analizzare il ruolo dell'impresa fu H.R. Bowen nel 1953, il quale nella sua opera "Social Responsibilities of the Businessman" (1953) riconosce al "businessman" il dovere di operare nel rispetto dei valori sociali, in quanto è la società stessa a legittimare l'attività dell'impresa.⁵³

Dunque, l'impresa, utilizzando volontariamente la responsabilità sociale come strumento per raggiungere uno sviluppo economico e sociale si configura come "agente morale" all'interno della comunità.⁵⁴

K.Davis(1960) invece delinea la CSR come l'insieme delle decisioni e delle azioni intraprese dall'imprenditore, oltre gli interessi economici o tecnici dell'impresa⁵⁵. Secondo l'autore l'impresa realizza un guadagno solamente esercitando in modo socialmente responsabile il proprio potere. Premesso che la responsabilità non può esistere senza il potere, l'obiettivo della responsabilità sociale, perciò, diventa prioritario rispetto a quello economico⁵⁶.

⁵⁰ Definizione proveniente dal Vocabolario Treccani, edita dall'Istituto dell'Enciclopedia Italiana.

⁵¹ [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf).

⁵² *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Delle Comunità Europee, Lisbona, 2000.

⁵³ Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.

⁵⁴ Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). *The Evolution of the Corporate*. *Evolution*, 10(4), 738-760.

⁵⁵ Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities?* *California management review*, 2(3), 70-76.

⁵⁶ *Ibidem*.

Contemporaneamente anche W.C. Frederick diede una propria definizione di responsabilità sociale d'impresa, in base alla quale l'imprenditore dovrebbe utilizzare i mezzi di produzione per migliorare il benessere socioeconomico totale.

Dunque, l'impresa deve utilizzare le risorse economiche e umane ponendosi un fine sociale più grande rispetto ad un interesse esclusivamente personale⁵⁷.

Da questo punto si riconosce una prospettiva più ampia per l'impresa, la quale dovrà rispondere non più unicamente ad obblighi economici, ma anche a doveri etici e sociali.

Partendo da tale considerazione, K.Davis e R.L.Blomstrom proseguirono la letteratura della CSR, riconoscendo un legame tra impresa e l'ambiente sociale circostante.

Proprio perché l'impresa è un attore che agisce e scambia risorse e informazioni con l'ambiente, le sue decisioni non possono non tener conto degli effetti esse possono avere sui bisogni e sugli interessi degli altri. Quindi, la responsabilità sociale viene richiamata proprio nel momento in cui l'imprenditore considera le possibili conseguenze delle sue azioni sul resto della società⁵⁸. Si diffuse perciò il pensiero che i dirigenti (manager) dovessero rispondere ad una pluralità dei soggetti oltre gli azionisti⁵⁹. Per generare maggiori profitti era necessario quindi applicare la responsabilità sociale e quindi realizzare programmi sociali a favore di tutti gli altri stakeholder. Tuttavia, la CSR è ancora vista come uno mezzo ovvero come una leva strategica per aumentare la ricchezza dell'impresa.

Rilevante è l'intervento della Committee for Economic Development (CED), che a seguito di un'indagine condotta dall'organizzazione di ricerca "Opinion Research Corporation", sviluppa il concetto di responsabilità sociale attraverso la rappresentazione di tre *cerchi concentrici*.

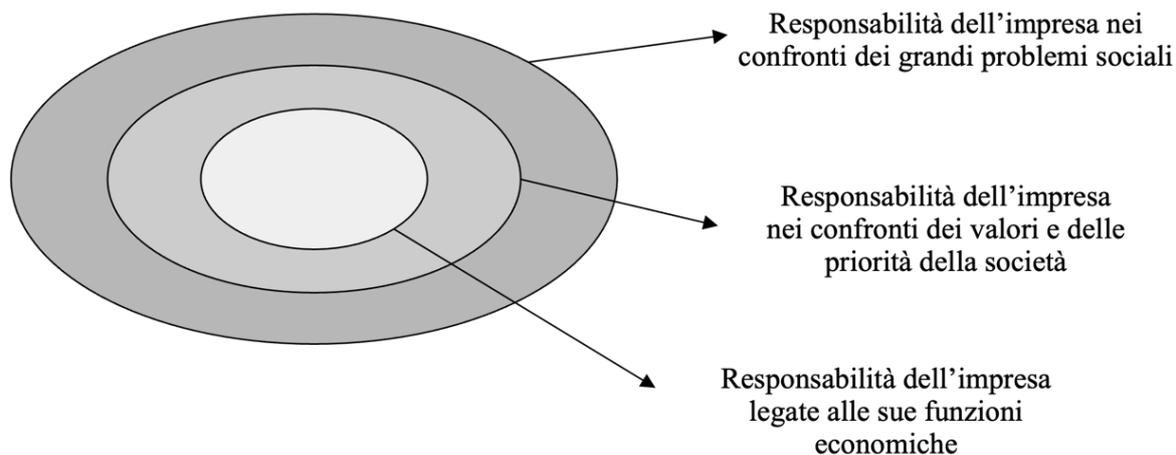


Figura 1: Modello dei cerchi concentrici.

Fonte: elaborazione propria.

⁵⁷ Frederick, W. C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. California management review, 2(4), 54-61.

⁵⁸ Davis K., Blomstrom R.L. (1966). *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York, 12.

⁵⁹ Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.

Il cerchio più interno fa riferimento alle responsabilità dell'impresa necessarie per il corretto svolgimento delle proprie funzioni economiche, come la produzione di beni e servizi o la creazione di posti di lavoro. Il cerchio intermedio comprende i valori e le necessità sociali che ampliano la responsabilità economica dell'impresa, ad esempio il miglioramento delle condizioni di lavoro e il rispetto delle risorse naturali. Infine, nel cerchio più esterno troviamo tutte quelle iniziative e attività che possono essere realizzate dall'impresa per ottimizzare lo sviluppo sociale, quali la riduzione della povertà e del degrado ambientale ⁶⁰. Successivamente, A.B.Carroll (1991) fornirà un altro modello di responsabilità sociale d'impresa, distinguendo *quattro livelli di responsabilità*, ordinate gerarchicamente.

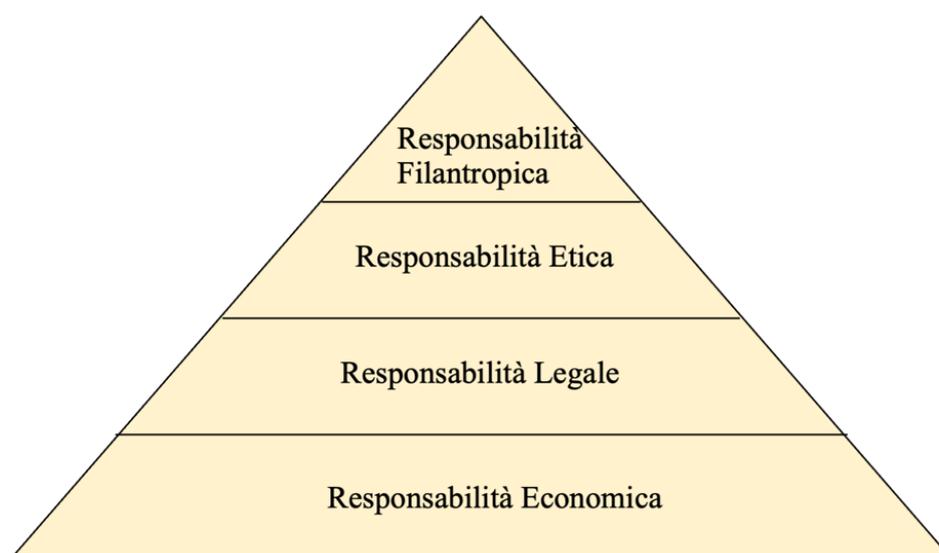


Figura 2: Piramide di Carroll.
Fonte: elaborazione propria.

Ogni livello rappresenta un diverso aspetto dell'obbligo complessivo dell'impresa nei confronti della comunità. Alla base della piramide troviamo la *Responsabilità economica*, ossia l'insieme dei beni e servizi che l'impresa produce per il soddisfacimento dei bisogni della società generando contemporaneamente un profitto.

Il secondo livello è rappresentato dalla *Responsabilità Legale*, che stabilisce il contesto normativo entro il quale l'impresa opera legittimamente.

Il terzo livello, quello della *Responsabilità Etica*, comprende tutti quei principi e doveri morali che guidano l'impresa ad agire in modo equo e giusto.

Al vertice della piramide, l'autore posiziona la *Responsabilità Filantropica o Discrezionale*, nella quale rientrano tutte le iniziative che l'impresa può adottare, volontariamente, per migliorare le condizioni sociali. Data la sua natura volontaristica, tale responsabilità riflette il ruolo positivo che l'impresa intende assumere nei confronti della comunità⁶¹.

⁶⁰ CED (1971), Social Responsibilities of Business Corporations, Committee for Economic Development, p. 15.

⁶¹ Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of management review, 4(4), 497-505.

Nonostante il fine economico sia fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, il modello fornito da Carroll sembra aprire la strada verso un approccio più olistico alla gestione aziendale, che permette il raggiungimento sia di obiettivi economici che sociali.

Il concetto di CSR viene ulteriormente ampliato in termini di strategie e processi, con l'obiettivo di anticipare e gestire le esigenze sociali.

Dunque, la *Corporate Social Performance*, direttamente collegata alla gestione e organizzazione dell'impresa, identifica la responsabilità sociale come filosofia che deve guidare il processo decisionale dell'impresa⁶².

La *Corporate Social Performance* si configura quindi come un'estensione del concetto di Corporate Social Responsibility, osservato in funzione dei meccanismi decisionali che permettono di coniugare gli interessi degli stakeholder con quelli dell'impresa.

Le tre dimensioni della CSP (*Corporate Social Responsibilities, Corporate Social Responsiveness e Social Issue Management*) rappresentano il processo con il quale si formula una strategia sociale, che comprende le fasi di identificazione del problema, analisi e di sviluppo della risposta.

Le tre fasi corrispondono sostanzialmente ai "principi", ai "processi" e alle "politiche" che l'impresa adotta in base alle proprie esigenze e che configurano il tipo di comportamento che l'impresa assume nei confronti dell'ambiente esterno, il quale potrà essere di tipo reattivo, difensivo, proattivo o accomodante.

Seguendo la strategia "reattiva" l'impresa nega l'esistenza stessa della responsabilità sociale d'impresa. Viceversa, scegliendo la strategia "proattiva" l'impresa tenderà ad andare oltre il semplice soddisfacimento delle aspettative dei soggetti coinvolti, proiettandosi verso una logica di lungo termine.

L'atteggiamento "difensivo" implica, invece, l'esecuzione di solo ciò che è richiesto dalla legge, ossia rispondere alle problematiche sociali.

Mentre la strategia "accomodante" induce l'organizzazione ad accettare la responsabilità, rispondendo però solamente alle esigenze dei gruppi più rilevanti.

Partendo da queste considerazioni, Donna J. Wood (1991) definisce la CSP come un'organizzazione aziendale basata su principi di responsabilità sociale, che attua processi di risposta sociale attraverso la realizzazione di politiche e programmi, e osservando e monitorando anche l'impatto sociale dell'impresa⁶³.

La novità introdotta dall'autrice consiste nel considerare esplicitamente i risultati del comportamento aziendale, la cui misurazione è essenziale per la valutazione della performance sociale dell'impresa, attraverso l'introduzione della dimensione di *Outcome of Corporate Behaviour*. Tale dimensione comprende quindi programmi e politiche utilizzate dall'impresa per implementare le responsabilità e gestire le esigenze degli stakeholder, risolvendo così eventuali problematiche e questioni sociali che possono sorgere.

Si riconoscono tre obiettivi nel campo della politica aziendale sostenibile: *istituzionale*, per supportare la legittimità sociale dell'impresa; *organizzativo*, per adattarsi e rispondere ai cambiamenti del contesto nel quale l'impresa si inserisce; *etico*, per creare una cultura etica aziendale orientata a massimizzare il coinvolgimento degli stakeholder e che incentivi il processo decisionale (*decision making*) alla responsabilità sociale.⁶⁴

Nonostante gli sforzi compiuti, tale teoria risulta essere non applicabile al caso concreto a causa dell'assenza di adeguati modelli di misurazione del comportamento responsabile.

Successivamente sono stati condotti ulteriori studi per risolvere il problema della misurazione della responsabilità sociale, giungendo poi ad una soluzione, rappresentata dall'applicazione della teoria degli stakeholder alla CSR.

Definire il contesto di riferimento, ovvero individuare i soggetti verso i quali rivolgere politiche e programmi sociali e determinare le funzioni di ciascun stakeholder in relazione al rapporto con l'impresa, permetterebbe di superare alcune criticità circa la valutazione della performance sociale.

⁶² Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Ibidem.

Con il termine *stakeholder* si identificano quindi tutti quei soggetti o gruppi di essi che possono essere influenzati o che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa⁶⁵.

Alla base del modello vi è la consapevolezza che ogni tipologia di stakeholder instaura una diversa *relazione* con l'impresa. Essendo le relazioni *bidirezionali*, è necessario considerare l'apporto e le esigenze di ciascun gruppo al fine di condurre un'efficiente gestione organizzativa nonché un'efficace pianificazione strategica orientata nel lungo periodo.

Nonostante l'origine della teoria degli stakeholder venga conferita a Freeman (1984), il riconoscimento degli obblighi sociali dell'impresa è ravvisabile già nelle precedenti teorie di CSR.

Tuttavia, Freeman a differenza dei suoi predecessori, riconosce un valore intrinseco negli interessi degli stakeholder, senza i quali non esisterebbe neppure l'impresa. Indipendentemente dallo scopo dell'impresa, il presupposto per il successo è quindi rappresentato dalla capacità aziendale di coordinare e controllare le relazioni con gli stakeholder, osservandone la nascita e lo sviluppo nel tempo.

Tale teoria spinge a considerare l'impresa in un'altra prospettiva, ossia come un'entità organizzativa capace di integrare e soddisfare tutte le aspettative e le esigenze di ogni gruppo. Dalla visione tradizionale di management, rappresentata dal modello "input-output", in cui l'impresa utilizza le risorse finanziarie provenienti dagli azionisti e investitori per trasformarle in output per i consumatori e generare profitti, si passa ad una nuova visione di management, cosiddetta *stakeholder management*, secondo cui i manager, riconoscendo il valore di ciascun stakeholder, devono essere in grado di gestire le molteplici interazioni tra l'impresa e gli stakeholder. Lo stakeholder management è stato proposto da Clarkson (1995), con lo scopo di affrontare le difficoltà intorno alla misurazione delle interazioni tra impresa e stakeholder. Egli definisce gli stakeholder come soggetti portatori di interessi e aspettative nei confronti dell'impresa e delle sue attività e in funzione delle quali viene inoltre riconosciuto a ciascun gruppo il diritto a partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa. Inoltre, l'autore suddivide gli stakeholder in primari e secondari, a seconda della loro rilevanza nel determinare la sopravvivenza o meno dell'attività aziendale. Appartengono alla prima suddivisione: i dipendenti, fornitori e clienti, gli azionisti, lo stato e la comunità. Viceversa, appartengono alla seconda classe i concorrenti, le associazioni imprenditoriali e i media⁶⁶.

Pertanto, si assiste ad una ridefinizione dell'obiettivo dell'impresa, ossia quello di creare e distribuire equamente valore a tutti gli stakeholder primari, nonché ad una ridefinizione del ruolo dei manager, i quali adesso avranno il compito di trattare gli stakeholder secondo principi etici e di affrontare e risolvere eventuali conflitti sociali attraverso l'utilizzo del giudizio e di scelte morali⁶⁷.

Alla base del modello elaborato da Clarkson vi è l'idea che ogni stakeholder abbia diritti e doveri reciproci nei confronti degli altri stakeholder e dell'impresa, e dunque l'idea di reciprocità nella corresponsione del valore tra le parti.

Osserviamo come la teoria degli stakeholder può essere applicata secondo due differenti approcci: quello *strategico*, che studia come le interazioni tra stakeholder possano essere utilizzate dall'impresa per raggiungere il proprio scopo, oppure quello *morale*, che pone l'accento sull'aspetto etico e morale di ciascuna relazione, considerando ugualmente tutti gli interessi. Dunque, il primo approccio pone maggior attenzione verso gli individui che possono incidere, positivamente o negativamente, il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Mentre l'approccio etico considera tutti gli individui che possono influenzare o essere influenzati dalle politiche e dalle decisioni dell'azienda.

⁶⁵ Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

⁶⁶ Clarkson, M. E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of management review, 20(1), 92-117.

⁶⁷ Ibidem.

Una prospettiva strategica è ravvisabile all'interno del Libro verde, il quale suggerisce alle imprese di integrare la responsabilità sociale nella propria pianificazione strategica per migliorare le condizioni sociali ed ambientali.⁶⁸

Oltre a chiarire il concetto di responsabilità sociale, tale documento ribadisce il maggior rilievo e impatto che ha assunto il tema della responsabilità sociale all'interno della programmazione della *business strategy*. Dunque, diventa prioritaria la definizione di una strategia sociale, intesa come: “*quel complesso di decisioni con cui si cerca di conseguire obiettivi di natura sociale, di fornire cioè valore aggiunto al proprio ambiente di riferimento e di raggiungere la massima coincidenza tra i valori dell'azienda e quelli dei gruppi sociali interessati, nell'intento di ottenere un vantaggio competitivo attraverso il consenso e la legittimazione*”⁶⁹.

Un contributo essenziale per la formulazione di uno schema adatto ad identificare la relazione tra business e società, nonché la strategia sociale migliore per rafforzare la propria posizione competitiva, è stato il concetto di “valore condiviso”, introdotto da M.Porter e M.Kramer in un articolo pubblicato sulla rivista Harvard Business Review (2011).

Presupposto di tale teoria è la nuova considerazione della responsabilità sociale, vista non più come un costo gravante sull'impresa bensì come un'opportunità di crescita e sviluppo, da cui l'impresa può trarre benefici non soltanto economici.

Secondo gli autori il concetto di valore condiviso, ovvero la possibilità di creare valore economico e sociale per l'impresa e i suoi stakeholder attraverso pratiche e politiche che migliorano difatti benessere collettivo e rafforzano la competitività dell'impresa⁷⁰, deve essere integrato nella formulazione delle strategie aziendali, all'interno del core business.

Dunque, la creazione di valore condiviso non rappresenta in sé un atto di beneficenza, ma un'occasione per l'impresa di fornire conoscenze e risorse per migliorare le condizioni economiche e sociali, essendo tale nozione direttamente influenzata dal modo con il quale vengono organizzate e gestite tutte le attività inerenti alla catena di valore, ossia alla creazione, produzione e distribuzione dei propri prodotti e servizi.⁷¹

Tuttavia, tale concetto, pur essendo un'espansione della responsabilità sociale, si distingue da questa poiché lo scopo della creazione di valore condiviso è quello di conseguire obiettivi economici, contribuendo positivamente alle istanze sociali. Quindi creare valore condiviso significa integrare gli obiettivi sociali ed ambientali nel *core business* dell'impresa, mantenendo al tempo stesso un orientamento alla massimizzazione del profitto.

È possibile creare valore attraverso tre modalità: rinnovando prodotti e mercati; ridefinendo la produttività all'interno della catena di valore, attraverso ad esempio l'utilizzo di soluzioni alternative per il consumo delle risorse naturali e delle materie prime; incentivando lo sviluppo di *cluster* locali, ossia di concentrazioni geografiche di fornitori, imprese, associazioni con i quali l'impresa è costantemente collegata e influenzata. Le diverse strategie si inseriscono all'interno di un “circolo virtuoso”, poiché aumentando il valore di un'area (sociale, ambientale, economica) vengono generati contemporaneamente vantaggi per tutte le altre, dimostrando come gli obiettivi economici, sociali ed ambientali siano dipendenti gli uni con gli altri nel lungo termine.

Partendo dal presupposto che i bisogni sociali sono mutevoli nel tempo, si dimostra come l'indagine continua intorno alle esigenze sociali insoddisfatte, identifichi nuove opportunità per la differenziazione e il riposizionamento dell'azienda nei mercati tradizionali⁷². Da ciò consegue la diminuzione dei costi e l'aumento della redditività aziendale, cioè vantaggio competitivo per l'impresa.

⁶⁸ EUROPEE, C. D. C. (2001). *Libro verde*. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 18.

⁶⁹ Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda* (pp. 1-342). Giuffrè.

⁷⁰ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), p. 62–77.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

Da queste considerazioni, emerge che l'impresa non può più essere identificata solo come un sistema economico poiché essendo costituita da individui, le cui decisioni e azioni permettono lo svolgimento dell'attività economica dell'impresa, si inserisce inevitabilmente all'interno della dimensione sociale, essendo inoltre la volontà dell'uomo il fondamento stesso dell'azienda. Nonostante ciò, il riconoscimento della dimensione sociale non preclude la rinuncia al perseguimento di un obiettivo economico da parte dell'impresa. Difatti la programmazione e l'applicazione di specifiche strategie sociali comporta un incremento della redditività nonché della competitività dell'impresa nel lungo termine⁷³.

In generale, l'elaborazione di una strategia sociale prevede dapprima l'individuazione della dimensione sociale che l'impresa intende soddisfare, e quindi degli obiettivi sociali che si intendono perseguire, poi la progettazione e l'implementazione della strategia scelta sulla base delle risorse disponibili, delle capacità aziendali e delle tendenze ambientali esaminate. Successivamente viene misurata e valutata la performance sociale dell'impresa attraverso l'utilizzo di specifici indicatori, con lo scopo di evidenziare i risultati sociali conseguiti dall'impresa e di rendere gli stakeholder maggiormente consapevoli dell'impegno dell'organizzazione nei confronti della comunità e dell'ambiente⁷⁴.

La sfida è rappresentata dalla ricerca di un *equilibrio* tra valori ed obiettivi economici, sociali e ambientali, cioè la ricerca di coerenza tra il modo in cui l'impresa colloca le proprie risorse, elaborando una propria strategia competitiva che sia sostenibile e quindi proiettata nel lungo periodo, e il modo con il quale l'organizzazione si inserisce all'interno di un ambiente complesso caratterizzato da una moltitudine di forze economiche, politiche e sociali.

Si chiede quindi all'impresa maggior attenzione verso il proprio ruolo sociale nonché ai principi e valori, etici o morali, che guidano l'organizzazione nell'adozione di pratiche sostenibili. Il rispetto dei valori etici di correttezza, trasparenza, responsabilità e rispetto dei diritti fondamentali diventa fondamentale per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'impresa.

Pertanto, non è più sufficiente realizzare profitto per garantire la sopravvivenza dell'impresa, ma occorre essere credibili, aumentando l'attenzione dell'impresa verso i bisogni degli stakeholder.

Nasce così un nuovo approccio alla CSR, la "Triple Bottom Line", che riconosce all'impresa una triplice responsabilità economica, sociale ed ambientale. L'impresa sostenibile sarà pertanto quell'impresa che riesce a favorire congiuntamente il raggiungimento di obiettivi economici, sociali ed ambientali, generando ricchezza non solo per l'impresa ma anche per gli stakeholder.

La "Triple Bottom Line" si basa sul concetto di "valore aggiunto", inteso come ricchezza creata dall'impresa e distribuita equamente a tutti i soggetti coinvolti sotto forma di ricompensa. In quest'ottica la Commissione Europea definisce la responsabilità sociale dell'impresa come un processo di integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle *business operations*, con lo scopo di massimizzare la creazione di valore condiviso per i proprietari, per gli investitori e per gli altri stakeholder e la società in generale.⁷⁵

Tale approccio è riportato anche all'interno delle *Linee guida dell'OCSE destinante alle imprese multinazionali* (più semplicemente "Linee Guida"), ossia un codice di condotta d'impresa che suggerisce principi e standard per uno sviluppo sostenibile, contribuendo positivamente al progresso economico, sociale ed ambientale. Queste raccomandazioni, pubblicate per la prima volta nel 1976, sono state ulteriormente aggiornate nel corso del tempo per garantire una maggior coerenza tra l'adozione delle pratiche e l'evoluzione del contesto globale, favorendo un miglior coordinamento tra i governi nella creazione di un'organizzazione

⁷³ Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda* (pp. 1-342). Giuffrè.

⁷⁴ Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda* (pp. 1-342). Giuffrè.

⁷⁵ COMMISSIONE EUROPEA, Strategia rinnovata dell'Europa per il periodo 2011- 14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011) 681, Bruxelles, 2011.

per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) e ampliando il tema della triplice responsabilità nei confronti dei fornitori e degli altri partner commerciali dell'impresa⁷⁶.

Le linee guida, che riportano da un lato la descrizione dei comportamenti che debbono essere assunti dall'impresa durante lo svolgimento delle proprie attività e nella gestione dei rapporti con soggetti terzi e dall'altro la spiegazione del meccanismo di attuazione delle linee guida e il funzionamento degli organismi preposti alla promozione e alla tutela delle linee guida, come *Punti di contatto nazionali (PCN)*⁷⁷, evidenziano la direzione verso la quale la Comunità Europea intende dirigersi.

Tale prospettiva è volta ad una maggior implementazione dei principi di correttezza, trasparenza, responsabilità attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari ed extra-finanziari, come il Bilancio Sociale, che consente di monitorare, rendicontare e comunicare i risultati della gestione responsabile delle imprese agli stakeholder interessati⁷⁸.

Dai successivi dibattiti circa l'estensione dell'*accountability* alla dimensione sociale ed ambientale sono stati sviluppati diversi standard di rendicontazione a livello locale e internazionale per facilitare l'adozione di indicatori oggettivi di valutazione reportistica e che contribuiscono a rendere più chiare e compatibili le documentazioni prodotte dalle imprese, promuovendo altresì un dialogo costruttivo fra l'impresa e i suoi stakeholder. Ad esempio, la *Global Reporting Initiative (GRI)*, un'organizzazione internazionale non governativa nata nel 1997 con il supporto di enti quali il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), fornisce i più importanti standard di rendicontazione sostenibile che possono essere applicati dall'azienda affinché essa sia più trasparente e quindi più credibile nei confronti degli stakeholder circa il proprio impatto economico, sociale ed ambientale e i risultati conseguiti.

Il framework GRI, quindi, permette agli stakeholder di avere accesso a informazioni ambientali standardizzate e di valutare le prestazioni di sostenibilità dell'impresa, quantificando i costi e i benefici ambientali, sociali e di governance (ESG) prodotti dell'attività dell'impresa.⁷⁹

Il sistema GRI, sviluppato secondo i principi delle linee guida dell'OCSE, e che prevede l'utilizzo delle metriche ESG, quali etica e integrità del business, gestione dei rifiuti e supporto delle comunità locali e sviluppo economico, ha permesso alle imprese di compiere enormi progressi nel campo della responsabilità sociale e nella relativa misurazione e valutazione.

Fondamentale per l'integrazione della sostenibilità all'interno del *business model* è il compito di adottare una *policy* orientata verso la triplice responsabilità. Occorre infatti stabilire un complesso di regole al fine di guidare l'azione di ciascun partecipante verso una corretta *corporate governance*, fissando altresì obiettivi chiari e misurabili che incorporino la *mission* aziendale. Lo sviluppo della strategia di CSR contribuisce a migliorare i processi decisionali dell'impresa in quanto la maggior trasparenza richiesta da tale approccio spinge l'impresa a fornire report aziendali circa le attività e i progetti intrapresi dall'azienda, incoraggiando un dialogo continuo e costruttivo con gli stakeholder coinvolti. Di conseguenza è facile dimostrare la correlazione positiva che sussiste tra responsabilità sociale d'impresa e performance finanziaria che comporta una serie di benefici di natura economica, sociale ed ambientale, quali la riduzione dei costi operativi e la

⁷⁶ <https://pcnitalia.mise.gov.it/index.php/it/linee-guida-ocse-2>.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Secondo quanto indicato dal Ministero dell'Interno nel 2007:

«Il bilancio sociale è l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato».

Tale rendicontazione è obbligatoria per gli enti di terzo settore con proventi o entrate superiori al milione di euro, come indicato dall'art. 14 del d.lgs. 117/2017 (il "Codice del Terzo settore") e per tutte le imprese sociali indipendentemente dalla loro dimensione economica, come indicato nel d.lgs. 112/2017 che attua la Riforma relativamente all'impresa sociale.

⁷⁹ Brown, H. S., De Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). *The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship*. *Environmental politics*, 18(2), 182-200.

migliore formazione del personale, nonché la costruzione di un ambiente di apprendimento all'interno dell'impresa stessa, aumentando di conseguenza la produttività e la qualità dei beni e/o servizi offerti alla clientela finale.

La complessità del contesto nel quale gli attori operano ha comportato una rivisitazione del ruolo dell'impresa e delle sue funzioni. Risulta evidente come la partecipazione di ciascun attore sia fondamentale per elaborare soluzioni alle problematiche che progressivamente giungono a delinearsi durante lo svolgimento delle attività aziendali. Da qui lo sviluppo di un nuovo modello di governance partecipata tra le molteplici imprese inserite nelle diverse realtà settoriali. Tale modello di governance, noto come "new civil governance"⁸⁰, presuppone la partecipazione di tutti gli attori coinvolti, che entrano in contatto con competenze e culture organizzative diverse, promuovendo e potenziando le capacità di intervento delle imprese e il raggiungimento degli obiettivi sociali e di business. Testimonianza del progresso raggiunto dalle sinergie tra imprese sono le numerose partnership intersettoriali, come il Global Compact⁸¹, basato sulla fiducia interposta tra organizzazioni, governi e imprese.

Dunque, nonostante la molteplicità dei modelli applicati in materia di responsabilità sociale d'impresa, questa rappresenta una componente essenziale della strategia d'impresa, in quanto promuove lo sviluppo sostenibile e potenzia la performance aziendale attraverso comportamenti che di fatto migliorano i processi di pianificazione, controllo e gestione delle attività aziendali.

⁸⁰ Zadek, S. (2007). *The Civil Corporation* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772914>.

⁸¹ Patto mondiale delle Nazioni Unite, ossia un patto non vincolante tra governi nazionali, aziende e sindacati, con l'obiettivo di incoraggiare le imprese ad adottare pratiche e politiche sostenibili e di rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese per facilitare il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) attraverso un apposito documento di rendicontazione periodica, chiamato Communication on Progress (COP).

2.1.1 Le componenti principali e i potenziali benefici

Dopo aver passato in rassegna le diverse definizioni e accezioni che può assumere la responsabilità sociale d'impresa, si può affermare come questo strumento di governance sia rilevante all'interno del contesto odierno.

Infatti, superata la crisi sanitaria globale causata dal Covid-19, le aziende hanno dovuto riflettere e riconsiderare il proprio ruolo, modificando anche le proprie pratiche di responsabilità sociale o adottandone di nuove.

La questione risulta più complessa per le imprese operano nel settore del turismo, poiché, vedendo diminuire l'afflusso di turisti internazionali, sia per motivi di sicurezza sanitaria sia per altre ragioni economiche, sono state indotte a riqualificare l'intera offerta turistica, ideando e proponendo nuove forme di turismo, come lo *slow tourism* e il *glamping*.

La crescente importanza della RSI, motivata dal cambiamento dell'opinione pubblica, ha spinto numerose imprese ad implementare la responsabilità sociale d'impresa nell'esercizio ordinario delle proprie attività.

Gli studi sugli impatti della responsabilità sociale d'impresa hanno portato a suddividere i benefici in interni ed esterni in base alla dimensione e alla categoria degli attori interessati dagli effetti.

I benefici interni, strettamente connessi alla dimensione interna dell'impresa, comprendente la gestione delle risorse umane e delle risorse naturali, l'organizzazione aziendale e la sicurezza sul lavoro, stimolano lo sviluppo di nuove conoscenze e competenze legate al *know-how* e alla cultura aziendale.⁸²

Mentre quelli esterni, incidono direttamente sull'ambiente esterno, migliorano la credibilità aziendale, e di conseguenza anche i rapporti con gli interlocutori esterni, come fornitori e concorrenti.⁸³ Pertanto, la responsabilità sociale d'impresa può generare vantaggi interni ed esterni. Il raggiungimento di nuovi segmenti di clientela, l'incremento della redditività d'impresa e la riduzione dei costi, dunque, sono solo alcuni esempi di vantaggi apportati dalla RSI, i quali innescano un circuito virtuoso di risultati ambientali, sociali ed economici positivi.⁸⁴

In linea con questa prospettiva, l'adozione di pratiche legate alla responsabilità sociale si configura come una vera e propria scelta strategica che integra questioni sociali, ambientali ed etiche all'interno della cultura aziendale.

Attraverso una RSI strategica, le imprese possono da una parte migliorare la propria reputazione, incrementando la fidelizzazione dei clienti e attraendone di nuovi, dall'altra ottimizzando l'uso delle risorse e sfruttando la tecnologia, possono ridurre i costi operativi, ottenendo vantaggi economici.

Il processo evolutivo dell'applicabilità della responsabilità sociale d'impresa nella corporate strategy può essere descritto attraverso l'utilizzo del modello di Molteni, il quale individua cinque stadi: CSR *informale*, CSR *corrente*, CSR *sistematica*, CSR *innovativa* e CSR *dominante*⁸⁵.

Nel primo stadio di CSR *informale*, il problema della responsabilità sociale d'impresa non è formalmente affrontato. Dunque, le imprese, a seconda delle strategie attuate e dei valori intrinseci nel management, compiono interventi a favore dei dipendenti o dell'ambiente non attribuendo l'accezione di CSR.

Il passaggio allo stadio successivo innescato dalla presa di consapevolezza da parte dei vertici aziendali della rilevanza della responsabilità sociale. Da questa presa di coscienza, generalmente spinta dalle crescenti

⁸² CHONG, W. N., & Tan, G. (2010). *Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility*. International Review of Business Research Papers, 6(4), 360.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Vita e pensiero.

⁸⁵ Molteni, M. (2007). *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (2).

pressioni esercitate dei soggetti esterni circa le questioni socio-ambientali o dai riconoscimenti attribuiti agli impegni sociali dei concorrenti, prendono avvio alcune pratiche tipiche della CSR. Tra le quali riscontriamo:

- La redazione del codice etico, documento che racchiude tutti i valori su cui si basa la cultura dell'impresa;
- La formazione del bilancio sociale (o di sostenibilità), il quale, integrandosi con il tipico bilancio aziendale, riporta informazioni, di tipo qualitativo e quantitativo, circa la strategia attuata e le relazioni intraprese con gli altri stakeholder;
- Il riconoscimento di forme di certificazione dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e “corretta sociale” dei comportamenti dell'impresa⁸⁶;
- La creazione di campagne di marketing che facciano leva su una causa sociale⁸⁷.

Tuttavia, l'adozione delle tradizionali pratiche della responsabilità sociale d'impresa non deve ridursi ad una semplice formalità, se così fosse allora il business e strategia dell'impresa non sarebbero messi in discussione e dunque, alcuni problemi aziendali verrebbero trascurati o addirittura sottovalutati.

Necessaria è quindi la consapevolezza dei benefici apportati da un orientamento alla sostenibilità, nonché la volontà di affrontare concretamente i problemi socio-ambientali.

Nella terza fase, CSR *sistemica*, l'obiettivo del top management è quello di garantire l'applicazione sistemica della logica di CSR in ogni business, assicurando una visione organica e chiara dell'impresa e la definizione di una cultura decisa e ispirante.

Dal punto di vista operativo, durante questa fase le iniziative precedentemente avviate vengono consolidate, mentre ne vengono introdotte altre, come l'introduzione di programmi per le pari opportunità o di volontariato per i dipendenti.

Il passaggio alla CSR *innovativa* è motivato dalla volontà del management di assicurare un livello di soddisfazione delle pretese degli stakeholder maggiore rispetto a quanto prescritto dalle norme vigenti o dagli standard di autoregolamentazione.

L'impresa, quindi, si adopererà nella ricerca di soluzioni innovative, in grado di rispondere alle attese dei vari portatori di interesse, contribuendo a rafforzare la sua competitività. Quando l'impegno verso le problematiche socio-ambientali arriva a configurarsi come principio guida di ogni decisione aziendale, allora si può affermare che si è giunti all'ultimo stadio.

La CSR *dominante* presuppone un'elevata sensibilità socio-ambientale all'interno dell'impresa, tale da diventarne il fulcro della sua identità e cultura.

Nella pratica, l'impegno in termini di responsabilità sociale si estenderà ad un punto tale da investire l'intero contesto in cui l'azienda opera, rappresentando una fonte di emulazione per le imprese concorrenti.

In sintesi, le pratiche RSI producono un impatto in termini di:

- *rielaborazione della strategia aziendale e la sua successiva trasmissione*: ad esempio una comunicazione chiara e credibile della mission dell'impresa consente di rafforzare le relazioni con gli stakeholder;
- *visibilità e reputazione*: una migliore considerazione dell'impresa incide sulla qualità dei rapporti con gli altri interlocutori. Di conseguenza, la facilità dell'accesso al capitale o la riduzione di comportamenti opportunistici da parte della forza lavoro, possono rappresentare solo alcuni dei possibili benefici dovuti ad una immagine positiva;

⁸⁶ SA8000.

⁸⁷ Molteni, M. (2007). *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (2).

- *qualità dei processi interni*: l'implementazione di un adeguato sistema di gestione dei processi interni influenza positivamente sulla qualità del prodotto/servizio, sulla produttività e sul livello di sicurezza;
- *sistema di controlli*: la maggiore trasparenza necessita un adeguato sistema di controllo, in grado di monitorare il corretto svolgimento delle attività aziendali. Il ricorso a codici di condotta e la pubblicazione di bilanci sociale permettono di valutare l'impegno dell'impresa intorno a questioni sociali ed ambientali;
- *anticipazione*: l'integrazione della responsabilità sociale d'impresa nella governance permette all'impresa di reagire tempestivamente alle sfide che i mutamenti del mercato sottopongo⁸⁸.

Pertanto, i benefici connessi al vantaggio competitivo della RSI, prodotto dall'integrazione delle questioni sociali, ambientali ed etiche nelle strategie e politiche d'impresa, sono molteplici, così come le motivazioni che spingono ad intraprendere iniziative di RSI.

Premettendo che, l'importanza data alle politiche di responsabilità sociale d'impresa sia influenzata in larga misura dalla fase del ciclo di vita in cui l'impresa si posiziona, è possibile classificare le ragioni che inducono a realizzare un cambiamento in cinque aree principali:

- motivazioni correlate al *risk management*;
- motivazioni correlate all'*organizational functioning*;
- motivazioni relative al *market positioning*;
- motivazioni legate al *civic positioning*;
- motivazioni legate alla semplice idea della "*better way*"⁸⁹.

Alcuni manager adottano iniziative sociali al fine di controllare il comportamento dei dipendenti e ridurre eventuali rischi correlati ad una cattiva condotta aziendale. Altri, invece, agiscono convinti che gli impegni dell'impresa nelle questioni socio-ambientali ne influenzino la sua reputazione e credibilità.

La quarta categoria, strettamente connessa agli interessi della comunità e al suo benessere sociale, induce alla costruzione di relazioni positive con le istituzioni o le comunità locali, contribuendo a migliorare il valore percepito da essi nei confronti dell'azienda. Circa le motivazioni legate all'*organizational functioning*, l'idea alla base consiste nel fatto che i valori ambientali, sociali ed etici sono fondamentali per garantire un buon funzionamento organizzativo e una gestione efficiente delle risorse aziendali.

Mentre, altri manager stabiliscono di adottare un approccio strategico alla responsabilità sociale d'impresa essendo convinti che sia la strada giusta da seguire.

Nonostante le ragioni circa il perseguimento dei valori da parte del management siano innumerevoli, si può affermare che l'attenzione verso le tematiche socio-ambientali è in crescente aumento all'interno di qualsiasi tipologia di business.

⁸⁸ Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Vita e pensiero.

⁸⁹ Classificazione effettuata da Paine in: Paine, L. S. (2003). *Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. McGraw-Hill.

2.2. Rapporto tra strategia aziendale e cultura organizzativa

Le sfide poste dalle crisi economiche, sanitarie e sociali verificatesi negli ultimi tempi, stanno accelerando la complessità dei contesti nei quali le imprese operano, causando incertezza. Di fronte a tale instabilità, le imprese per poter sopravvivere devono dimostrare la capacità di saper gestire e valorizzare le risorse e competenze e contestualmente riconsiderare il proprio scopo e il sistema di valori.

Sorge quindi, la necessità di comprendere e analizzare l'identità aziendale, per poter sviluppare e adottare una strategia coerente con le sue componenti e le sue criticità.

Dopo aver dato una definizione ai concetti di "visione" e "missione", quali elementi caratterizzanti dell'identità stessa dell'impresa, si intende evidenziare il rapporto esistente tra strategia aziendale e cultura organizzativa, mostrandone la loro interdipendenza. La *vision* e la *mission* aziendale sono la ragion d'essere dell'impresa; infatti, rappresentano l'orientamento assunto della stessa nei confronti del contesto nel quale opera. Tuttavia, se la prima si focalizza sul "dove" l'impresa intende arrivare nei prossimi anni, attraverso l'identificazione di un obiettivo condiviso, la seconda, invece, esprime le motivazioni alla base della costituzione stessa dell'impresa, delineandone il suo scopo e i valori fondanti.⁹⁰

Collins e Porras, ricorrendo al simbolo dello "yin e yang", descrivono la *vision* aziendale attraverso due componenti. Da un lato, la *core ideology* (l'ideologia centrale), ossia l'insieme dei valori irrinunciabili che contraddistinguono l'impresa (core values) e dello scopo che giustifica l'esistenza stessa dell'impresa (core purpose). Dall'altro, la *envisioned future* (il futuro immaginato) cioè la direzione che l'organizzazione intende percorrere e gli obiettivi che desidera conseguire.⁹¹

Il *core ideology*, pertanto, si occupa di rispondere alle domande circa il "perché" dell'esistere dell'impresa e di "come" agire per raggiungere l'obiettivo fissato, la *envisioned future*, viceversa, replica il "cosa" l'impresa vuole realizzare.

Perciò il successo dell'impresa dipenderà dalla capacità delle strategie e delle pratiche aziendali di evolversi nel tempo, mantenendo i propri valori e scopo immutati.

Secondo Pearce, la *mission* aziendale rappresenta uno strumento strategico duraturo e immutabile attraverso il quale formalizzare una strategia d'impresa, che distingui un'impresa dalle altre. Tale strumento quindi, oltre a riflettere la filosofia di business dei decisori strategici, esprime anche l'immagine che essa cerca di proiettare verso l'esterno⁹².

Dunque, coincide con l'identità dell'impresa, la quale racchiude in sé il vero motore di senso che orientata l'operato del top management nella definizione della strategia di business.

Compito dei manager sarà quello di riuscire a comunicare valori e obiettivi considerando ogni variabile già esistente con particolare riguardo alle relazioni e alle interconnessioni tra le varie strutture, processi e politiche che caratterizzano il sistema. Soltanto attraverso la valorizzazione della complessità della realtà aziendale è possibile il cambiamento.

In tale prospettiva la cultura organizzativa, intesa come "*uno schema del modo di pensare, sentire e reagire che esiste in una specifica organizzazione o nelle sue componenti e unità*"⁹³, influenza oltre che i valori e le azioni dei lavoratori, anche altri aspetti dell'organizzazione, come le sue modalità di comunicazione o la gestione del potere. Pertanto, l'impresa che intende formulare una strategia efficiente e innovativa, dovrà certamente considerare gli impatti che i fattori culturali hanno all'interno dei sistemi organizzativi.

⁹⁰ Bagnoli, C., & Masiero, E. (2021). *L'impresa significante fra tradizione e innovazione*. STUDI E RICERCHE, 28.

⁹¹ Collins, J.; Porras, J. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), 65-77.

⁹² Pearce, J. (1982). *The Company Mission as a Strategic Tool*. Sloan Management Review, 23(3), 15-24.

⁹³ Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

Nonostante le concettualizzazioni circa la cultura organizzativa sia molteplice, in tale sede risulta importante il contributo dato dello psicologo H. Schein⁹⁴, il quale indagò sugli effetti che alcuni aspetti psicologici, come l'apprendimento e il problem solving, avessero sulla performance complessiva dell'impresa.

Egli definisce la cultura organizzativa come “*l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, affrontando i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato in modo abbastanza soddisfacente tanto da poter essere considerati validi, e pertanto, tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi*”⁹⁵. Dunque, la cultura è data da quell'insieme di risposte valide ed efficaci, che il gruppo ha utilizzato per rispondere alle tensioni prodotte dall'ambiente esterno e ai problemi di integrazione interna, rappresentando un modo automatico di affrontare correttamente le pressioni interne ed esterne⁹⁶.

L'insieme dei valori che compongono la cultura dell'organizzazione e ne modificano il suo andamento, diventano *assunti* solamente nel momento in cui questi sono socialmente accettati e si dimostrano continuamente utili.

Di conseguenza esistono dei valori, che non essendo trasformati in assunti, rimangono esplicitamente espressi, e dei valori, che guidano i pensieri e le azioni di ciascun membro.

Il comportamento dell'impresa sarà, dunque, determinato dall'insieme degli assunti che di fatto mediano il continuo equilibrio tra integrazione interna e adattamento esterno, e dunque tra tradizione e cambiamento. Pertanto, l'influenza della cultura organizzativa è fondamentale nella gestione dei processi decisionali e di adattamento ai cambiamenti, interni ed esterni.

Secondo un approccio strutturale, invece, la cultura non è determinata dai singoli processi cognitivi degli individui bensì dalle interazioni dei membri nell'organizzazione.

In quest'ottica, Moran e Volkwein⁹⁷, attribuendo un peso alle condizioni reali della struttura organizzativa, ossia quegli elementi oggettivi circa il contesto, i processi e l'impatto ambientale dell'impresa, definiscono la cultura organizzativa come una realtà dinamica in cui la percezione delle caratteristiche organizzative è influenzata tanto dalla personalità e dal sistema cognitivo del singolo, quanto dall'interazione e dalla combinazione delle percezioni di tutti gli individui che compongono l'organizzazione.

Accanto al concetto di cultura organizzativa si asserisce quello di clima organizzativo, il cui contributo alla performance aziendale è altrettanto rilevante.

Questa influenza è testimoniata dagli studi di Litwin e Stringer⁹⁸, che simulando tre ambienti aziendali differenti (autoritario, democratico e orientato al successo individuale), dimostrano come il clima aziendale varia a seconda del diverso stile di leadership, producendo differenti impatti sulla performance dell'impresa.

⁹⁴ Schein, nella sua opera, distingue tre livelli di cultura: un primo livello è costituito da artefatti, ossia dall'ambiente fisico e sociale costruito dall'organizzazione un secondo livello è costituito dai valori, che distinguono il comportamento giusto da quello sbagliato; e infine il terzo livello quello degli assunti di base è l'essenza stessa della cultura organizzativa, ormata da assunzioni idee e concezioni condivise e date per scontate.

Cfr. E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, trad. it. M. Decastri (a cura di) *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Ibidem.

⁹⁷ Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. Human relations, 45(1), 19-47.

⁹⁸ Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Il clima organizzativo descrive i processi comportamentali caratteristici dell'impresa, riflettendone i valori, comportamenti e credenze.⁹⁹

Tale definizione consente di comprendere come i fattori strutturali, come l'autorità, lo status e i ruoli, condizionino sia lo sviluppo di diversi climi sia le caratteristiche soggettive dei membri.

Dunque, l'impresa che intende migliorare la propria performance può far leva sulla costruzione di un buon clima organizzato. Nonostante i due concetti presentino i medesimi elementi della realtà organizzativa, Moran e Volkwein osservano come, questi differiscono sotto il profilo temporale¹⁰⁰. Se da un lato, infatti, il clima è facilmente modificabile, dall'altro la cultura muta lentamente¹⁰¹. Tuttavia, il legame esistente tra il clima e gli elementi culturali impedisce che il clima diventi un fenomeno transitorio.

Infine, è possibile ulteriormente definire il clima organizzativo come la reazione data dai membri di un'organizzazione, i quali condividendo la medesima cultura organizzativa, agiscono in risposta ai cambiamenti ambientali.¹⁰²

La principale sfida delle organizzazioni moderne è legata alla capacità delle stesse di sapersi costantemente innovare per generare maggiore valore aziendale, il che implica l'ottimizzazione e la valorizzazione degli elementi che compongono l'impresa, ossia risorse, persone, metodi e processi.

Questa propensione al cambiamento è certamente influenzata dalla cultura organizzativa, la quale, guidando la condotta di ogni membro dell'organizzazione, determina la risposta che l'azienda intende dare alle problematiche ambientali, assicurando contestualmente coerenza nelle loro azioni.

Se l'organizzazione non è pronta o abituata all'innovazione, allora ogni sforzo del management sarà vano. Viceversa, se l'organizzazione stessa promuove il cambiamento, attraverso la valorizzazione delle diversità e della creatività, allora non occorrerà alcuna modifica al comportamento del gruppo, il quale sarà già proteso al cambiamento.

Il maggior senso di appartenenza del singolo all'organizzazione e la sua soddisfazione, prodotti attraverso la comunicazione e la condivisione di valori e obiettivi, accrescono il grado di collaborazione tra i vari membri del gruppo. L'efficacia della strategia aziendale dipenderà quindi dalla capacità dell'organizzazione nel predisporre la collettività al cambiamento, attraverso lo sviluppo di una cultura organizzativa a favore del cambiamento.

⁹⁹ L'ipotesi chiave di Payne e Pugh è che strutture diverse producono climi diversi, in cui le variabili psicologiche sono influenzate dalle variabili strutturali. Secondo gli autori, quindi, il clima si forma a partire dagli aspetti oggettivi della struttura organizzativa, come: a) le dimensioni dell'organizzazione; b) grado di centralizzazione delle decisioni; c) numero dei livelli gerarchici; d) tipo di tecnologia impiegata; e) ruoli formali; f) politiche del personale.

Cfr. Payne, R. L., Pheysey, D. C., & Pugh, D. S. (1971). *Organization Structure, Organizational Climate, and Group Structure: An Exploratory Study of their Relationships in Two British Manufacturing Companies*. *Occupational psychology*, 45(1).

¹⁰⁰ Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human relations*, 45(1), 19-47.

¹⁰¹ Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. *Human relations*, 45(1), 19-47.

¹⁰² *Ibidem*.

2.3 La responsabilità sociale e la gestione delle risorse umane

Negli ultimi anni l'importanza del fattore umano è andata crescendo, sia perché le norme vigenti hanno imposto una maggior tutela del capitale umano, sia poiché numerosi studi¹⁰³ hanno dimostrato che condizioni di lavoro ottimali incidono positivamente sull'efficienza dell'impresa.

La realizzazione di investimenti a favore del capitale umano e il miglioramento delle condizioni lavorative stimolano un clima organizzativo positivo, che promuove la maggior condivisione di risorse e competenze tra i dipendenti e ne aumenta la competitività e la redditività, riducendo anche il rischio di una possibile crisi d'impresa.

La Gestione delle Risorse Umane sostenibile (*Sustainable Human Resource Management*, SHRM), nata con il dilagarsi delle tematiche circa la sostenibilità e la responsabilità di impresa, si pone l'obiettivo di sviluppare pratiche e politiche organizzative sostenibili, ridefinendo le tradizionali funzioni aziendali.

Fulcro della SHRM è la risorsa umana, la quale con le proprie azioni, idee, pensieri e competenze influenza, direttamente o indirettamente, l'ambiente interno ed esterno.

Le persone possono essere quindi equiparate al "motore" di un'impresa, senza di esse l'impresa non produrrebbe alcun valore, né tanto meno esisterebbe.

Dunque, è importante per le imprese adottare un'adeguata gestione e valorizzazione delle risorse umane.

Una definizione della Gestione delle Risorse Umane sostenibile è data da Mariappanadar, il quale definisce la SHRM come: *"la gestione delle risorse umane per soddisfare i bisogni ottimali dell'azienda e della comunità presente senza compromettere la capacità di soddisfare le esigenze future"*¹⁰⁴.

In base a tale definizione, che riprende quanto affermato dalla Commissione Brundtland, l'adozione delle pratiche di SHRM migliora la performance sociale, ambientale ed economica dell'impresa, contribuendo, contemporaneamente, alla crescita del suo valore.

Tra le pratiche di gestione sostenibile delle risorse umane si ricordano:

- incoraggiare i dipendenti, attraverso la loro formazione e la costruzione di un sistema di ricompense che incentivi a comportamenti volti a ridurre l'uso di risorse dannose per l'ambiente;
- progettare un sistema di gestione delle risorse umane equo e sostenibile sia per i membri dell'organizzazione sia per le comunità esterne;
- garantire sicurezza occupazionale nel lungo periodo;
- aiutare i dipendenti nell'individuare modi per riciclare i prodotti¹⁰⁵.

Il ricorso tali interventi, come l'introduzione di un sistema di ricompense e gli investimenti nella formazione del personale, favorisce un clima lavorativo sano, in cui i dipendenti sono più motivati a raggiungere gli obiettivi. L'implementazione di una strategia di gestione sostenibile delle risorse umane implica un allineamento delle pratiche di SHRM agli altrettanti obiettivi di sostenibilità che l'impresa intende conseguire e dunque, un adattamento alla stessa strategia aziendale.

¹⁰³ Si rimanda agli studi di Hawthorne, svolti da Elton Mayo a partire dal 1927. Tali studi vennero effettuati con l'obiettivo di dimostrare il legame esistente tra i fattori ambientali e la produttività. I risultati ottenuti condussero all'identificazione del fenomeno, cosiddetto "Effetto Hawthorne", in base al quale l'aumento della produttività è correlato, non tanto alle variazioni favorevoli delle condizioni ambientali, quanto al ruolo di supervisione svolto dai responsabili e dai ricercatori, e dalla possibilità di poter esprimere i propri sentimenti e di poter essere ascoltati.

¹⁰⁴ Mariappanadar, S. (2003). *Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. International Journal of Social Economics, 30(8), 906-923.

¹⁰⁵ Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). *HR's role in corporate social responsibility and sustainability*. SHRM Foundation. Alexandria.

Questa visione olistica induce l'impresa alla costruzione di una vera e propria sostenibilità organizzativa, favorendo contemporaneamente lo sviluppo di nuove competenze e di una maggior sensibilità verso le problematiche sociali ed ambientali.

Dunque, l'obiettivo della gestione sostenibile delle risorse umane è la creazione di un ambiente sociale ed ecologico in grado di rendere i lavoratori proattivi e consapevoli degli obiettivi da perseguire¹⁰⁶.

Una gestione sostenibile delle risorse umane, inoltre, può influenzare positivamente la creatività e l'impegno della forza lavoro ad individuare e a mettere in pratica soluzioni volte al miglioramento delle performance.

Numerosi studi infatti dimostrano che le pratiche di gestione delle risorse sostenibili producono effetti diretti positivi sulla forza lavoro, favorendo la costruzione di una cultura sensibile alla tutela ambientale e lo sviluppo di conoscenze e competenze relative alla sostenibilità ambientale¹⁰⁷.

Pertanto, l'efficacia nella gestione sostenibile dipende dalle capacità, dalla motivazione e dalle opportunità, sia a livello del singolo dipendente sia a livello organizzativo, in termini di squadra e dipartimenti.¹⁰⁸

Concretamente la SHRM si realizza se è il management, *in primis*, a credere nelle potenzialità che derivano da un maggior coinvolgimento e sviluppo dei dipendenti circa il tema della sostenibilità. In questo modo, una volta comunicata l'importanza dello sviluppo sostenibile attraverso la promozione di un dialogo interno, o assegnando specifici obiettivi al livello individuale o collettivo, la formazione di capacità e conoscenze "green" sarà agevolata¹⁰⁹. Inoltre, i dipendenti, sentendosi motivati e apprezzati, saranno più coinvolti a ridurre gli impatti e a migliorare l'efficienza delle risorse, sfruttando le competenze sviluppate.

La fiducia dei dipendenti nel management incide significativamente sull'efficacia delle pratiche di gestione delle risorse umane e le performance individuali.¹¹⁰

Essa può essere migliorata, ad esempio, attraverso incentivi economici, che retribuiscano il contributo apportato dai lavoratori all'impresa, e incontri periodici, organizzati con lo scopo di offrire maggior chiarezza e trasparenza sulle principali informazioni aziendali.

Dall'altra parte, l'impresa può ricorrere a svariati standard e certificazioni, già introdotti precedentemente, come il Bilancio di Sostenibilità e il GRI. Questi strumenti di audit e di gestione delle informazioni ambientali e sociali aiutano le imprese alla consapevolezza dei propri impatti, sociali e ambientali, e alla comunicazione dei traguardi raggiunti a tutti gli agenti coinvolti (interni ed esterni).

L'impresa perciò quantifica, attraverso apposite metriche, le funzioni principali delle risorse umane relative, ad esempio, alla tutela dei diritti dei dipendenti e alle pari opportunità di lavoro e al reclutamento e formazione del personale, utilizzando poi i risultati ottenuti per la pianificazione della strategia di SHRM.

Affinché la gestione sostenibile delle risorse umane abbia successo non è sufficiente adottare standard e indicatori di prestazione ambientale in termini solo d'impresa, ma occorre stabilire standard e indicatori sostenibili relativi a tutti i livelli del personale, promuovendo una partecipazione attiva del personale stesso nei processi decisionali delle politiche sostenibili che l'impresa intende attuare¹¹¹.

¹⁰⁶Douglas W.S.,Renwick T.,Redman, S.,Maguire, (2012). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews. 15 (1), p. 1-15.

¹⁰⁷ Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). *Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning*, p.155.

¹⁰⁸ Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), p.1-16.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Innocenti, L., & Pilati, M. (2009). *Pratiche di gestione delle risorse umane e fiducia nel management: Cosa rende efficaci le pratiche HR in persone con bassi livelli di fiducia?* In Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale (pp. 19-38). EGEA.

¹¹¹ Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), p.1-16.

Ulteriori pratiche di gestione delle risorse umane sostenibili riguardano altre funzioni della gestione delle risorse umane, come il reclutamento e selezione.

L'impresa che intende implementare un sistema di gestione delle risorse umane sostenibile necessita di una forza lavoro sensibile alle questioni sociali ed ambientali, nonché dotata di determinate competenze ed abilità. Se da un lato, la formazione e l'educazione del personale esistente nell'ambito della sostenibilità rappresenta una valida alternativa, dall'altra il reclutamento di dipendenti i cui valori appaiono compatibili con la cultura sostenibile dell'impresa, appare la soluzione migliore¹¹².

Questo implica l'integrazione degli obiettivi delle politiche e delle strategie sostenibili dell'impresa con le sue politiche di reclutamento e selezione.

D'altronde sono gli stessi potenziali dipendenti a ricercare opportunità di lavoro in linea con i propri valori, selezionando imprese caratterizzate da un clima organizzativo di cui sentirsi parte.

Viceversa, l'impresa, nel migliorare la gestione delle risorse umane, può offrire programmi di formazione, che mirino allo sviluppo o al potenziamento delle conoscenze e delle competenze personali, stimolando un atteggiamento proattivo verso le tematiche socio-ambientali. Tali programmi di sviluppo devono coinvolgere, non solo i dipendenti, ma anche lo stesso management, in quanto come si è dimostrato, una leadership orientata alla sostenibilità, incoraggia l'impegno dei dipendenti verso i temi sociali ed ambientali, contribuendo a creare valore a lungo termine per l'impresa attraverso l'innovazione.

Altre organizzazioni, infine, utilizzano un sistema di ricompense per motivare il personale nell'adozione di specifici comportamenti. Gli incentivi, monetari e non, possono riguardare ad esempio, le buone prestazioni ambientali e sociali realizzate dai dipendenti o la loro creatività nello sviluppo di iniziative sostenibili innovative¹¹³.

Qualunque siano le misure che l'impresa intende implementare, la sfida principale per l'attuazione di un modello sostenibile di gestione delle risorse umane è rappresentata dalla comprensione delle potenzialità che SHRM può apportare nella trasformazione delle imprese in organizzazioni sostenibili, in cui senso di appartenenza e fiducia reciproca favoriscono un atteggiamento proattivo della forza lavoro.

¹¹² Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), p.1-16.

¹¹³ Ibidem.

CAPITOLO 3: IL GLAMPING

3.1 Cenni storici e diffusione

Il campeggio, nato come pratica spontanea per favorire la simbiosi tra uomo e natura, ha assunto nel corso del tempo diverse connotazioni fino a giungere al fenomeno recente del *Glamping*.

Inizialmente, il termine “campeggio” veniva utilizzato per indicare la sistemazione temporanea utilizzata da esploratori e militari durante le missioni e le spedizioni.¹¹⁴

Questa veniva realizzata attraverso l’impiego di materiali e oggetti facilmente trasportabili e resistenti in modo da poter resistere a possibili danni derivanti dal lungo viaggio.

Con l’espansione coloniale, tende e strutture temporanee furono scelte anche dall’élite sociale. Per l’occasione queste furono dotate di tutti i comfort necessari, diventando così lo specchio dell’appartenenza ad un certo ceto sociale¹¹⁵.

La diffusione degli studi circa i benefici apportati dall’esercizio dell’attività fisica all’aria aperta, portò successivamente alla creazione di nuove strutture ricettive immerse nella natura che potessero ospitare sportivi ed escursionisti.¹¹⁶

Numerosi borghesi e avventurieri vedevano nel campeggio l’opportunità di riscoprire sé stessi attraverso un’esperienza a stretto contatto con la natura. A ciò si aggiunse l’utilità educativa della pratica riconosciuta da varie istituzioni politiche e sociali, le quali incoraggiavano il senso di responsabilità ed autonomia attraverso percorsi formativi all’aria aperta.¹¹⁷

Agli inizi del XX secolo si colloca la nascita delle prime associazioni di campeggiatori, come Association of Cycle Campers (1901) e Touring Club de France (1890), sviluppatesi con l’obiettivo di promuovere la pratica del campeggio¹¹⁸.

Negli stessi anni nella rivista Revue du Touring Club de France comparire una delle prime definizioni di campeggio, ossia:

*“Il campeggio è uno sport che consiste nel vivere all’aria aperta con i propri mezzi e con le proprie sole risorse; è anche un’arte, quella di appassionarsi a dei bisogni che nella vita ordinaria qualificherebbero come noiosi; è infine la scienza del cavarsela da soli di fronte alla natura... Ciò che è interessante, è il ritorno per alcuni istanti alla barbarie primitiva, pur conservando un cervello civilizzato.”*¹¹⁹

Nel panorama italiano, invece, la costituzione del primo club di campeggio risale al 1932 con l’*Auto Campeggio Club Piemonte*¹²⁰(ACCP). Legato all’autovettura, inizialmente il club rappresentava un’iniziativa esclusiva, destinata alle poche famiglie elitarie in grado di permettersi un’automobile con la quale spostarsi da un luogo ad un altro.

Successivamente con l’aumento dell’accessibilità al mezzo, l’autocampeggio si rivelò essere la scelta più conveniente grazie alla sua adattabilità. Il regolamento prevedeva il possesso di una tenda facilmente trasportabile su un’unica autovettura e di dimensioni tali da consentire l’accesso a due persone, includere un

¹¹⁴ Sirost, O. (2011).? *Du Campement au camping? Une précarité désirée*. Techniques & culture, 56, 98-113.

¹¹⁵ Ibidem.

¹¹⁶ Lucivero, M. (2015). *Il paesaggio del camping nella storia: dall’impatto zero alla colonizzazione intensiva*. QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme, (5/6), 204-213.

¹¹⁷ Ibidem.

¹¹⁸ Ibidem.

¹¹⁹ Boyer, M. (1996). “L’invention du tourisme”. Parigi, Gallimard.

¹²⁰ Lucivero, M. (2015). *Il paesaggio del camping nella storia: dall’impatto zero alla colonizzazione intensiva*. QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme, (5/6), 204-213.

piano cottura e un sistema di illuminazione¹²¹. Tutto ciò diede impulso all'industria dei caravan, che a differenza della tradizionale tenda, mostra un minor contatto con la natura, incarnando la nuova visione di campeggio dell'uomo moderno.

Gli scontri tra i proprietari terrieri e i campeggiatori iniziarono sin dagli arbori della pratica, a causa della mancanza di un'apposita regolamentazione, che disciplinasse l'utilizzo dei terreni e stabilisse i rispettivi confini.

Di conseguenza le associazioni di campeggiatori si dedicarono alla redazione di codici etici, contenenti norme circa il rispetto del terreno, del proprietario e dell'ambiente. In sostanza, il campeggiatore era tenuto ad avvertire anticipatamente il proprietario e a garantire una buona gestione dei rifiuti e delle condizioni igieniche, alterando il meno possibile l'ambiente¹²². Si richiede perciò l'adesione ad una concezione sostenibile del turismo attraverso l'adempimento di obblighi comportamentali.

L'esigenza di maggior comfort e l'innovazione tecnologica hanno segnato il passaggio da accampamento a campeggio, ovvero: dalla tenda individuale alle tende familiari più attrezzate e accessoriate, dal caravan nel 1979 alla casa mobile (mobile-home) degli anni '90, decretando il riconoscimento del campeggio all'interno del settore ricettivo.¹²³

Si assiste, infatti, ad un'evoluzione dell'offerta turistica, caratterizzata dall'assenza del nomadismo e dalla presenza di strutture permanenti, maggiormente impattanti sull'ambiente. Anche la domanda è cambiata, se in origine il campeggiatore coincideva con la figura dello sportivo avventuriero, ora sono le famiglie a richiedere una vacanza *open air*.

La trasformazione venne definita da Martin de La Soudière, col termine *illusione di nomadismo*¹²⁴, indicando l'apparente senso di mobilità offerto dal campeggio, il quale, paragonato ad una città tessile, si equipaggia di tutti i servizi necessari a trattenere il campeggiatore nel suo accampamento. I villaggi turistici proponevano anche una scansione temporale delle attività collettive offerte alle famiglie durante la giornata, come cinema e marionette, causando l'aumento del loro tempo di permanenza.¹²⁵

Se da una parte, il campeggio assicurava la possibilità di trascorrere una vacanza in tranquillità, allontanandosi dalla frenesia della città, dall'altra la crescita esponenziale della pratica e la scarsa pianificazione dell'insediamento degli utenti portarono a conseguenze negative di degrado ambientale, come l'inquinamento e lo sfruttamento delle risorse naturali. L'invenzione di nuove tipologie di alloggi permanenti, come le case mobili, inizialmente realizzate con materiali pesanti, ha snaturato di fatto il rapporto originario tra paesaggio e campeggio, trasformando quest'ultimo in un fenomeno di massa.

Coerentemente con le nuove tendenze del mercato, che testimoniano una crescente sensibilità dei consumatori verso le tematiche ambientali, il campeggio, se responsabilmente gestito, può rappresentare un'opportunità per il turismo sostenibile.

L'architetto Kathryn Gustafson-Melka¹²⁶ evidenzia le potenzialità del campeggio nel ridurre gli impatti prodotti attraverso l'utilizzo di un modello di turismo sostenibile, basato sull'adattamento delle singole unità strutturali all'ambiente naturale e sociale.

Dunque, la progettazione di un campeggio dovrebbe garantire la rigenerazione dell'ambiente naturale durante i periodi di inattività o comunque al termine del suo utilizzo, promuovendo la creazione di uno spazio pubblico

¹²¹ Lucivero, M. (2015). *Il paesaggio del camping nella storia: dall'impatto zero alla colonizzazione intensiva*. QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme, (5/6), 204-213.

¹²² Ibidem.

¹²³ Sirost, O. (2011).? *Du Campement au camping? Une précarité désirée*. Techniques & culture, 56, 98-113.

¹²⁴ Da La Soudiere, M. (2001). "Les enfants dans leurs quartiers d'été". *Ethnologie française*, 4: 661-668.

¹²⁵ Ibidem.

¹²⁶ Gustafson-Melka, K. (1981). "Paysage de camping". Paris, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France.

condiviso in cui sentirsi parte integrante.¹²⁷ L'applicazione di questo principio diventa ancor di più rilevante se l'area territoriale interessata è soggetta a particolari vincoli paesaggistici, in quanto l'integrazione tra paesaggio e campeggio permette di preservare l'identità del luogo, valorizzandone il patrimonio storico e culturale.

In tale prospettiva, si inserisce il *glamping*¹²⁸, un nuovo stile di campeggio, sorto tra il 2004 e il 2010, che coniuga la comodità e il lusso dell'industria alberghiera al contatto diretto con la natura del campeggio, offrendo alloggi fuori dagli schemi, come iurte o case sugli alberi¹²⁹.

Sebbene il *glamping* sia considerato un fenomeno recente, in realtà quest'ultimo ha origini antichissime. Infatti, già durante l'Impero mongolo le tribù nomadi dell'Asia vivevano in particolari tende, cosiddette iurte, le quali erano destinate ad essere dei rifugi durante le spedizioni militari¹³⁰. Con l'espansione dell'Impero mongolo, tale usanza si diffuse nei territori dell'Europa Orientale, specialmente in Turchia dove queste venivano decorate con ricami e pietre preziose per essere utilizzate anche durante i riti e le cerimonie religiose¹³¹. Nel XVI secolo anche in Scozia e in Francia furono allestiti accampamenti di tende sontuose arricchite di drappi e ornamenti.

Un esempio di *glamping* è quello tenutosi nel 1520 in occasione del vertice diplomatico, definito Campo del Drappo d'Oro, tra Re Enrico VII d'Inghilterra e Re Francesco I di Francia, organizzato con lo scopo di riappacificare le due corti¹³². Fu chiamato così proprio per la presenza di accampamenti impreziositi da fili d'oro affiancati da enormi fontane di vino rosso¹³³.

Negli anni '20 i ricchi borghesi americani e britannici si intrattenevano in safari in Africa soggiornando in tende dotate di vasche pieghevoli e tappeti persiani¹³⁴, pur di non rinunciare alle comodità della vita quotidiana. Oggi il *glamping*, ampiamente diffuso in tutto il mondo, offre diverse soluzioni innovative di alloggio, come case mobili e tende tepee, in grado di attrarre un nuovo segmento di mercato, composto da coloro i quali, pur non avendo mai trascorso le proprie vacanze in campeggio, preferiva il soggiorno in appartamenti ed hotel per i loro comfort e servizi¹³⁵. Al di là del contesto nel quale si inserisce l'obiettivo è sempre lo stesso, ossia quello di garantire ai visitatori alloggi sostenibili ed esperienze uniche e confortevoli all'aria aperta.¹³⁶

Nonostante le opinioni discordanti tra chi critica il *glamping* per la mancanza dei valori originari attribuiti al campeggio e chi invece ammira questa tipologia di vacanza, recenti studi hanno dimostrato che i campeggiatori e i *glampers*, ossia coloro i quali soggiornano in queste strutture, non rappresentano due categorie di visitatori distinte in quanto entrambi condividono il desiderio di evasione e di riconnessione con la natura¹³⁷.

¹²⁷Martín, X., Martínez, A., & Gordon, J. (2022). *Methodology to Diagnose the Integration of Campsites in Rural Cultural Landscapes—An Applied Research in Catalonia, Spain*. *Land*, 11(3), 365.

¹²⁸ La parola *glamping* è un neologismo formato dalla fusione tra *glamour* e campeggio. Comparso per la prima volta nel Regno Unito nel 2005, entra a far parte dell'Oxford English Dictionary (OED) nel 2016.

¹²⁹ Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2018). *Glamping—new outdoor accommodation*. *Ekonomska misao i praksa*, 27(2), p. 621-639.

¹³⁰ <https://lostandfoundtrailers.it/glamping-glamour-camping-tra-lusso-e-natura/>.

¹³¹ İmert, Hakan. (2021). *Ecological Configuration At Glamping In The Context of Sustainability - Review And Proposal Of A Design Model*.

¹³² <https://lostandfoundtrailers.it/glamping-glamour-camping-tra-lusso-e-natura/>.

¹³³ Ibidem.

¹³⁴ Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2018). *Glamping—new outdoor accommodation*. *Ekonomska misao i praksa*, 27(2), p. 621-639.

¹³⁵ Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2018). *Glamping—new outdoor accommodation*. *Ekonomska misao i praksa*, 27(2), p. 621-639, p. 621-639.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ Ahn, C. S., Lee, M. S. W. (2015). *Adventure Campers, Fairy Tale Glampers, and Authenticity, Tourism engagement*. Co-creating well-being. Proceedings of the 6th Advances in Tourism Marketing Conference, 8. – 10. 9. 2015., p. 12-17.

In verità, ciò che differenzia i due gruppi è la modalità con cui campeggiatori e *glampers* approcciano alla natura, i primi da interattori, gli altri da spettatori.¹³⁸

Il glamping, pur risultando più dispendioso in termini di denaro rispetto al tradizionale campeggio, ha subito un incremento della sua popolarità negli ultimi anni.

Le principali motivazioni attribuite a tale crescita sono da ricercare nella recente crisi finanziaria, che ha influito negativamente sulle spese destinate ai viaggi, e nello sviluppo di una coscienza collettiva verso la tematica sostenibilità ambientale, innescata dalla precedente emergenza sanitaria¹³⁹.

Considerando i dati forniti dall'analisi svolta dalla società di consulenza *Risposte Turismo*¹⁴⁰ nel 2022, l'Italia conta quasi 300 glamping, di cui 95 dedicate esclusivamente al glamping ("only glamping").

La regione con il maggior numero di alloggi glamping è la Toscana, con ben 77 strutture, seguita successivamente da Piemonte e Veneto.

Il 13,2% delle strutture intervistate non fornisce servizi speciali aggiuntivi alla tradizionale offerta, composta da pernottamento e prima colazione, mentre circa il 45,6% della clientela sembra fruire dei suddetti servizi extra (corsi di yoga e meditazione, degustazioni). Precisamente il 40,9% dei "glamperisti" partecipa a degustazioni di prodotti locali, viceversa il 23,8% si dedica ad attività sportive.

Dal lato della domanda, i dati mostrano che l'età media della clientela è compresa tra i 25 e i 40 anni (44,7%), la quale sceglie di alloggiare in un glamping principalmente perché spinta dal desiderio di una vacanza alternativa e dalla volontà di un contatto con la natura.

Circa il 94% di chi ha alloggiato in un glamping ha dichiarato di aver prenotato la vacanza online o contattando la struttura, affermando inoltre di essere stato attratto nel vivere l'esperienza dai contenuti provenienti dai vari social network.

Di seguito si riporta una panoramica del fenomeno del glamping in Italia, evidenziando il numero totale di strutture e posti letto suddivisi per regione, includendo anche il rispettivo peso percentuale delle piccole strutture glamping (meno di 20 posti letto)¹⁴¹.

¹³⁸ Ahn, C. S., Lee, M. S. W. (2015). *Adventure Campers, Fairy Tale Glampers, and Authenticity, Tourism engagement*. Co-creating well-being. Proceedings of the 6th Advances in Tourism Marketing Conference, 8. – 10. 9. 2015., pp. 12-17.

¹³⁹ Milohnić, I., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2019). *Transformation of camping into glamping—trends and perspectives*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 457-473.

¹⁴⁰ Il fenomeno è stato studiato da Risposte Turismo agendo su 3 fronti differenti: (a) una prima mappatura delle strutture glamping presenti in Italia, rilevandone regione e provincia di localizzazione, numero posti letto, costo medio per notte e tipologia di alloggio offerta; (b) un successivo approfondimento sull'offerta attraverso un questionario ad hoc inviato agli operatori impegnati in questo comparto e (c) da ultimo, un'esplorazione sul profilo di utenza di questo prodotto, attraverso un questionario rivolto a chi avesse già fruito di questa tipologia di alloggio, raccogliendo qualche spunto anche da parte di chi non ne ha ancora avuto esperienza. L'obiettivo finale, raggiunto, è stato quello di ottenere una panoramica più ampia e articolata sul fenomeno del glamping in Italia. Dati provenienti da "Risposte Turismo":

https://www.risposteturismo.it/wpcontent/uploads/2019/09/RisposteTurismo_IndagineGlamping2022.pdf.

¹⁴¹ Classificazione proveniente da "Risposte Turismo":

https://www.risposteturismo.it/wpcontent/uploads/2019/09/RisposteTurismo_IndagineGlamping2022.pdf.

Regione	Numero totale strutture	Posti letto totali	Quota strutture con meno di 20 posti letto glamping	Quota strutture only glamping sul totale
Toscana	77	3386	47%	17%
Piemonte	30	562	80%	53%
Veneto	27	1867	33%	15%
Lombardia	19	926	53%	21%
Sardegna	19	546	53%	42%
Sicilia	16	271	63%	50%
Emilia-Romagna	15	578	60%	40%
Liguria	15	140	100%	40%
Abruzzo	11	96	82%	73%
Campania	10	122	80%	50%
Lazio	10	146	70%	20%
Puglia	9	176	56%	44%
Trentino-Alto Adige	9	362	33%	11%
Umbria	9	114	89%	33%
Marche	6	116	67%	17%
Friuli-Venezia Giulia	4	125	50%	50%
Calabria	3	19	100%	33%
Basilicata	2	8	100%	50%
Valle d'Aosta	2	24	100%	50%
Molise	1	10	100%	100%
ITALIA	294	9594	60,2%	32%

Tabella 2: Totale strutture, posti letto e peso percentuale delle strutture piccole (meno di 20 posti letto) glamping per regione.
Fonte: Risposte Turismo (2022).

Dalla tabella si evince che, nonostante la Toscana sia la regione con il maggior numero di strutture glamping totali (77), il Piemonte presenta il primato per il numero di “only glamping”, ovvero ben 16 rispetto alle 13 della Toscana. In relazione invece al numero di posti letto totali, la Toscana risulta al primo posto con circa 355 posti letto. Considerando come il glamping presenti un’offerta molto diversificata in base alla tipologia di alloggio fornita, dai dati raccolti dalla società si evince che la tenda è la soluzione di alloggio prevalentemente adottata dalle strutture ricettive (53,6%). Seguono in seguito le lodge tent (15,6%), le case sull’albero (8,1%) ed infine, i safari tent (7,5%). Il grafico sottostante mostra le altre categorie di alloggi che sono state selezionate dai glamping:

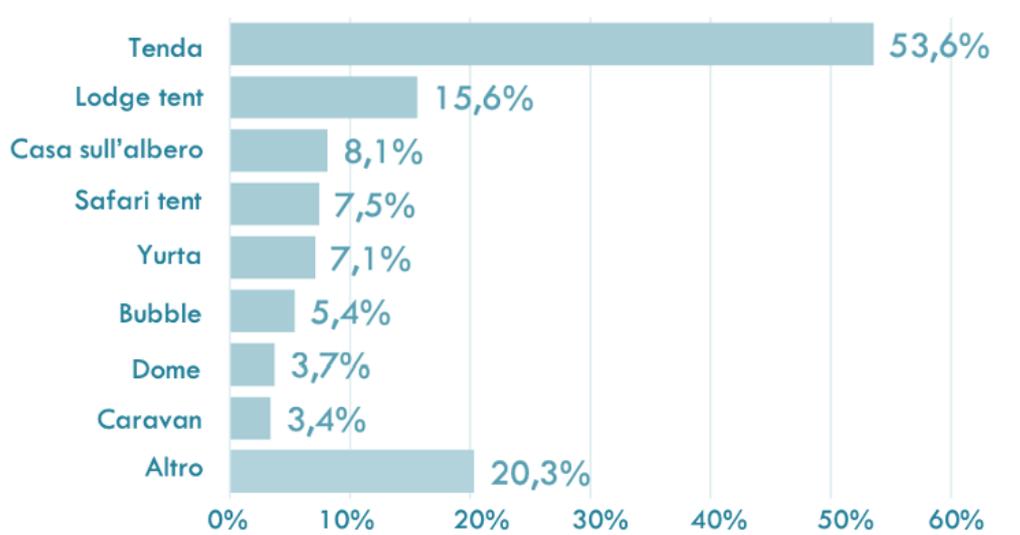


Grafico 3: Tipologie di alloggi glamping.
Fonte: Risposte Turismo (2022).

Dall'analisi svolta si comprende come il settore dell'ospitalità *open-air* (all'aria aperta) stia affrontando notevoli cambiamenti, aprendosi a nuove sfide ed opportunità, come il glamping il quale, attraverso l'erogazione di forme alternative di alloggi e strutture, punta al rilancio del settore, rendendolo più conforme alle esigenze e alle preferenze delle nuove generazioni. Molti tour operator, come Booking e Airbnb, stanno già procedendo lungo questa prospettiva, proponendo un numero sempre più elevato di sistemazioni glamping nei loro cataloghi e siti web, talvolta creando apposite categorie speciali di ricerca o specifici portali destinati esclusivamente a questo tipo di vacanza.¹⁴²

Dunque, anche il management delle strutture ricettive ha il compito di adattarsi a tali cambiamenti sfruttando il glamping come strategia competitiva, promuovendo un nuovo modo di entrare in contatto con la natura attraverso la ripianificazione della propria offerta e la creazione di prodotti e servizi innovativi e sostenibili capaci di attrarre nuove tipologie di clienti che per la prima affacciano al turismo *en plein air*.¹⁴³

¹⁴² Milohnić, I., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2019). *Transformation of camping into glamping—trends and perspectives*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 457-473.

¹⁴³ Cvelić-Bonifačić, J., Milohnić, I., & Cerović, Z. (2017). *Glamping—creative accommodation in camping resorts: insights and opportunities*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 4, 101-114.

3.1.2 Elementi caratterizzanti

Il rapido sviluppo del glamping ha rilevato la compresenza di una vasta gamma di definizioni intorno al fenomeno¹⁴⁴. Riportando due tra le più rilevanti definizioni si comprende come esistano pensieri divergenti circa le sue caratteristiche.

L'Oxford English Dictionary (OED) identifica il "glamping" come una forma di campeggio, caratterizzata dalla presenza di sistemazioni più lussuose rispetto al tradizionale modello di camping¹⁴⁵.

Diversamente, il portale ufficiale ovvero il "Glamping.com", spiega come questo nuovo modo di viaggiare derivi dall'incontro tra la natura incontaminata e le comodità del lusso moderno.¹⁴⁶

Pertanto, nonostante il glamping differisca dal campeggio tradizionale sia per la qualità dei servizi e degli spazi proposti sia per l'importanza attribuita alla tematica della sostenibilità, non esiste un'unica definizione che determini quali categorie di sistemazioni possano essere considerate glamping¹⁴⁷. Il glamping, infatti, può assumere diverse connotazioni a seconda delle tipologie di alloggio utilizzate.

A dimostrarlo sono i dati raccolti da un team di ricercatori e accademici dell'Università di Rijeka, in Croazia, presentati durante la V Conferenza Scientifica Internazionale "ToSEE145" del 2019, dedicata al settore del turismo¹⁴⁸. Lo studio mirava ad esplorare le prospettive degli esperti di campeggio in merito all'emergente tendenza del glamping, osservando anche il punto di vista degli ospiti stessi¹⁴⁹.

Dai risultati ottenuti, si è dedotto che la maggior parte dei partecipanti considera il glamping come un'evoluzione del consueto campeggio e che esso in futuro sarebbe stato in grado di trasformare il settore del turismo *open-air*, incrementandone la concorrenza¹⁵⁰. Ai gruppi coinvolti è stato richiesto inoltre di dichiarare quali, secondo loro tra le categorie di alloggi presentate nei questionari, rappresentassero strutture glamping. Dalle risposte date è possibile osservare differenze sostanziali nelle loro valutazioni circa il tipo di alloggio glamping. Infatti, se la maggioranza degli esperti ritiene che le case sull'albero e gli alloggi insoliti (tende di legno, tende a cupola, ecc.) siano strutture glamping, dall'altra parte l'opinione degli ospiti è ben diversa, esprimendo il consenso principalmente verso le case mobili quali sistemazione glamping.¹⁵¹

Nonostante queste considerazioni, è possibile identificare degli elementi comuni a tutte le strutture ricettive, in quanto intrinseci al concetto stesso di glamping, i cui miglioramenti possono direttamente modificare la sostenibilità e la competitività del campeggio all'interno del mercato di riferimento.

Primo tra tutti è il concetto di lusso, inteso sia in chiave di design e immagine sia di comodità e quindi di fruizione di un livello di servizi superiore rispetto a quello di un tradizionale camping.

¹⁴⁴ Milohnić, I., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2019). *Transformation of camping into glamping—trends and perspectives*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 457-473.

¹⁴⁵ Oxford English Dictionary, s.v. "glamping (n.)," July 2023, <https://doi.org/10.1093/OED/1176619126>.

¹⁴⁶ <https://www.glamping.com/what-is-glamping/>.

¹⁴⁷ Ibidem.

¹⁴⁸ Il *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe* è una conferenza internazionale attraverso la quale la Facoltà di Tourism and Hospitality Management dell'Università di Rijeka contribuisce alla discussione globale delle attuali problematiche legate al turismo e allo scambio di soluzioni innovative per migliorare la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile del turismo.

L'obiettivo perseguito dall'organizzazione è quello di fornire articoli utili al settore del turismo e che abbiano implicazioni empiriche significative.

¹⁴⁹ Il campione era composto da 120 gestori di campeggi croati, 30 produttori di attrezzature da campeggio in Croazia, Slovenia e Italia e 130 ospiti di campeggi sulla costa adriatica. Il campione è stato poi sottoposto a questionari contenenti una serie di domande aperte e a risposta multipla sulle tipologie e le caratteristiche delle strutture ricettive glamping. Precisamente, i dati riguardanti gli esperti di campeggio sono stati raccolti nell'ottobre 2017 mentre i dati riguardanti gli ospiti del glamping da giugno a settembre 2018. Cfr. Milohnić, I., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2019). *Transformation of camping into glamping—trends and perspectives*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 457-473.

¹⁵⁰ Ibidem.

¹⁵¹ Ibidem.

Connesso al concetto di lusso è la disponibilità e la qualità dei servizi extra offerti dai camping, come l'istallazione di vasche idromassaggio, saune e attrezzature fitness¹⁵².

Il glamping, infatti, intende rimuovere gli aspetti negativi del campeggio, come la mancanza di sufficienti servizi igienici o di privacy, configurandosi sempre di più come un "albergo all'aperto"¹⁵³. Pertanto l'attenzione verso cliente e l'offerta di adeguati comfort e servizi, attraverso la creazione di prodotti personalizzati e di un turismo esperienziale che mira a proporre attività originali e immersive per i visitatori, contribuisce ad accrescere la competitività della struttura ricettiva, soddisfacendo le ragioni principali per le quali gli utenti scelgono di recarsi nei glamping, cioè il desiderio di fuga dalla vita quotidiana e l'opportunità di esplorare luoghi nascosti e immersi nella natura¹⁵⁴.

Un altro aspetto importante è appunto rappresentato dall'interazione diretta con la natura che avviene attraverso il posizionamento di unità abitative, quali iurte, case mobili e tende in particolari e incontaminati ambienti naturali capaci di stimolare il benessere psicologico dei turisti. Molto spesso il contesto naturale viene valorizzato dalle strutture attraverso la progettazione di attività ed esperienze avventure, come escursioni ed arrampicate a stretto contatto con il paesaggio circostante, ampliando di conseguenza l'offerta e la qualità dei servizi¹⁵⁵.

La presenza di attività esperienziali, di cui la maggior parte svolte all'aria aperta, riveste quindi un ruolo importante nel garantire una certa varietà e qualità dei servizi, oltre che la fidelizzazione dei clienti, i quali spinti dalla volontà di vivere qualcosa di nuovo sperimentano attività adrenaliniche e fuori dall'ordinario.¹⁵⁶ Inoltre, la soddisfazione degli ospiti ottenuta attraverso una diversificazione del proprio prodotto ed un miglioramento della qualità del servizio e dell'alloggio, consente la formazione di una reputazione positiva del glamping nel mercato.

Il rispetto dei principi di sostenibilità è un ulteriore elemento differenzia il glamping dal tradizionale turismo *outdoor*. L'attenzione verso il tema della sostenibilità può concretizzarsi con diverse modalità, ad esempio, attraverso l'utilizzo di materiali e tecnologie a basso impatto ambientale o attraverso il rispetto di particolari standard di efficienza energetica¹⁵⁷.

Un importante strumento che garantisce la corretta gestione delle risorse e dei rifiuti è il marchio di qualità ambientale ECOLABEL che, come già accennato, promuove l'applicazione di pratiche sostenibili volte ridurre l'inquinamento idrico, atmosferico e del suolo e sottosuolo nel rispetto della biodiversità.

Elemento da considerare in relazione alla percezione della qualità ambientale del sito è l'area scelta per l'istallazione delle strutture. In generale, risulta più conveniente installare le strutture in un'area ben servita dalle infrastrutture di modo che il sito possa essere facilmente raggiunto. Dal lato delle singole unità abitative, invece, occorre esaminare la topografia del territorio per favorire una maggior integrazione delle nuove strutture con l'ambiente e la vegetazione circostante¹⁵⁸. Il paesaggio sarà infatti determinato in parte dal design architettonico adottato e dalla vegetazione esistente, in parte invece influenzato dalla tendenza degli utenti a personalizzare il proprio spazio.

¹⁵² Brooker, E., Joppe, M. (2013). *Trends in camping and outdoor hospitality – An international review*. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, Vol. 3, pp. 1-6.

¹⁵³ Brochado, A., & Pereira, C. (2017). *Comfortable experiences in nature accommodation: Perceived service quality in Glamping*. Journal of outdoor recreation and tourism, 17, 77-83.

¹⁵⁴ Brooker, E., Joppe, M. (2013). *Trends in camping and outdoor hospitality – An international review*. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, Vol. 3, pp. 1-6.

¹⁵⁵ Eremić G. (2021). *New trends in camping tourism - glamping and family campsites*, in Geoadria, n.1, pp. 59-82.

¹⁵⁶ Ibidem.

¹⁵⁷ Lucivero, M. (2012). *Camping and open-air tourism: an opportunity for sustainable tourism in Coastal Areas*. 6th Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU): TOURBANISM, Barcelona, p. 1-9.

¹⁵⁸ Ibidem.

Dall'interazione di questi due parametri è possibile progettare spazi differenti a seconda del grado di inserimento del contesto locale, consentendo inoltre di progettare di alloggi glamping anche in zone originariamente inaccessibili alla ricezione turistica, come parchi e riserve naturali ¹⁵⁹.

Tutti gli elementi caratterizzanti precedentemente menzionati, sono stati analizzati dalla ricerca Glamping- a Factor of Campsite Quality¹⁶⁰, condotta tra il 2017 e il 2018, che ha visto la partecipazione di gruppi di clienti e gestori di campeggi attraverso la compilazione di un questionario somministrato con l'obiettivo di indagare sui fattori che influiscono la percezione della qualità dei servizi nei glamping. Ai partecipanti è stato chiesto di attribuire una votazione da 1 (estremamente poco importante) a 5 (estremamente importante) sulla base del peso attribuita agli elementi del servizio e alle caratteristiche dei glamping.

Dai dati raccolti è emerso come entrambi i gruppi (manager e glampers) concordano sul fatto che l'attrattività e la cura del contesto naturale nel quale il glamping si colloca, rappresentino i fattori che maggiormente incidono sulla qualità delle strutture ¹⁶¹. Mentre la gentilezza e la professionalità del personale e l'adeguatezza della pulizia degli spazi incrementano notevolmente la qualità dei servizi¹⁶².

Differenze, invece, si possono osservare nei punteggi conferiti dai manager e dai glampers circa l'arredo e il design degli alloggi. Questi ultimi infatti considerano l'estetica della struttura poco significativa rispetto alla sua posizione, evidenziando così una diversa percezione degli elementi che determinano la qualità delle sistemazioni¹⁶³.

Dunque, l'erogazione di un livello di servizi tale da garantire la soddisfazione delle aspettative e delle esigenze dei clienti e la particolarità dell'ambiente naturale sono principi fondamentali per lo sviluppo e la ripianificazione della propria offerta ricettiva¹⁶⁴.

¹⁵⁹ Lucivero, M. (2012). *Camping and open-air tourism: an opportunity for sustainable tourism in Coastal Areas*. 6th Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU): TOURBANISM, Barcelona, p. 1-9.

¹⁶⁰ La ricerca si è basata su un questionario progettato appositamente per ogni gruppo target, composto da operatori e gestori di campeggio allo scopo di evidenziare le dimensioni della qualità del servizio nel glamping. Allo studio hanno partecipato circa 120 gestori e 130 ospiti. I dati raccolti sono stati poi analizzati utilizzando metodi di statistica descrittiva e inferenziale.

Cfr. Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Milohnić, I. (2019). *Dimensions of service quality in glamping*. *Tourism in Southern and Eastern Europe...*, 5, 773-785.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Ibidem.

¹⁶³ Ibidem.

¹⁶⁴ Ibidem.

3.1.3 Architetture ricorrenti

La crescente domanda ha imposto nuove sfide ambientali e sociali per i manager delle strutture ricettive che operano nel settore del turismo all'aria aperta in quanto un maggior numero di visitatori implica un adattamento della struttura e del paesaggio, che se non correttamente controllato e preservato rischia di perdere il suo valore.

Dall'altra parte lo sviluppo del mercato, trainato dalla necessità di evadere dalla routine urbana e dal desiderio di riscoprire il legame con la natura, ha incentivato l'applicazione dei principi del rispetto dell'ambiente alle tradizionali strutture ricettive, offrendo maggior qualità di servizi e comfort.

Pertanto, la progettazione del glamping, che ripone una particolare attenzione verso il tema della sostenibilità ambientale, può essere osservata sotto due scale differenti: attraverso una macro-scala, in cui la struttura si integra perfettamente con il contesto naturalistico e attraverso una micro-scala, costituita dalle singole unità abitative sostenibili e flessibili.

L'impatto ambientale può essere minimizzato attraverso l'utilizzo di strutture mobili e flessibili, che possono essere facilmente disinstallate a seconda della stagionalità e che possiedono caratteristiche tali da renderle inerti alle variazioni delle condizioni climatiche.

Talvolta queste strutture, che possono essere ideate su misura o prefabbricate, vengono posizionate su piattaforme sopraelevate, lasciando il terreno intatto e di conseguenza preservando l'ecosistema presente.

Queste tipologie innovative di sistemazioni, che ben rispondono alle mutevoli esigenze dei turisti, potenziano la competitività dei glamping, attraendo contestualmente anche nuovi segmenti di mercato mediante una differenziazione dell'offerta in termini di qualità di esperienze e servizi.

Originariamente costruita in tessuto, la tenda rappresenta la prima sistemazione mobile progettata¹⁶⁵. Successivamente, l'invenzione e l'utilizzo di nuovi materiali, come l'acciaio e l'alluminio, condussero a ciò che oggi identifichiamo con "mobile-home".

In concomitanza con la diffusione delle case mobile, si affiancarono anche altre tipologie di alloggio flessibili e amovibili, come il camper e la roulotte¹⁶⁶.

Tutte questi modelli di sistemazioni rispondono ai principi di flessibilità e mobilità, caratteristici del glamping, mentre soddisferanno il criterio della sostenibilità solamente in presenza di un efficace organizzazione e di un'efficiente gestione delle risorse e dei rifiuti.

Dal punto di vista gestionale, oltre al marchio ECOLABEL, esistono ulteriori parametri consentono l'implementazione di un modello sostenibile di unità abitativa. Ad esempio, il rispetto della morfologia del territorio, attraverso una coerente e integrata sistemazione delle strutture con l'ambiente naturale circostante, la minimizzazione dell'inquinamento acustico e luminoso prodotto all'interno del camping, mediante l'utilizzo di luci a bassa intensità e consumo, o l'impiego della vegetazione per la creazione di zone ombreggiate rappresentano solo alcune delle tante pratiche utili per incrementare la qualità ambientale del sito¹⁶⁷.

Nonostante non vi sia un consenso unanime, come già discusso, circa l'individuazione della tipologia di alloggio che possa essere definita glamping, alcune piattaforme di tour operator classificano le strutture disponibili in base a particolari caratteristiche.

Di seguito si riporta la suddivisione proposta dal portale "Glamping.com"¹⁶⁸:

¹⁶⁵ Lucivero, M. (2012). *Camping and open-air tourism: an opportunity for sustainable tourism in Coastal Areas*. 6th Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU): TOURBANISM, Barcelona, p. 1-9.

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ Ibidem.

¹⁶⁸ <https://www.glamping.com/accommodations/>.

- *Airstreams e rimorchi*: camper e roulotte facilmente trasportabili che permettono di rivivere la nostalgia del campeggio tradizionale;
- *Fienili e fattorie*: unità dall'aspetto rurale e rustico che richiamano l'esperienza in fattoria;
- *Cabins*: unità abitative realizzate attraverso tecnologie differenti;
- *Cubi e Pods*: strutture in legno caratterizzate da una forma semicircolare;
- *Cupole geodetiche*: strutture metalliche rivestite da teli impermeabili che consentono viste panoramiche del paesaggio;
- *Capanne e cottage*: tende a capanna rotonde o quadrate sostenute da un palo centrale, realizzate con materiali locali;
- *Lodges*: struttura suddivisa in ampie camere realizzate con materiali sostenibili;
- *Luxury lodges*: sistemazioni di lusso dotate di un servizio e comfort a cinque stelle;
- *Tende*: lontane delle tende "fai da te", sono dotate di letti comode e bagni privati;
- *Tipi e Teepee*: tende di forma conica realizzate con materiali isolanti;
- *Case sugli alberi*: alloggi sopraelevati che riprendono il mito dell'infanzia e delle fiabe;
- *Alloggi unici e insoliti*: categoria che raccoglie alloggi particolari, come hotel di ghiaccio, torri di vetro e aerei;
- *Ville*: costruzioni private di lusso accompagnate da servizi di *concierge*;
- *Carri e Shepherd Hunts*: carri e capanne realizzate in legno dall'aspetto eccentrico e campagnolo;
- *Iurte*: strutture che fondono le caratteristiche delle tende, delle capanne e delle case in un'unica soluzione dall'aspetto nomade;
- *Tour ed escursioni*: lista di aziende di tour ed escursioni *glamping* in grado di offrire un'esperienza di viaggio completa e immersiva.

Considerando l'importanza della pianificazione e della gestione strategica delle strutture ricettive, il miglioramento degli alloggi offerti può influire direttamente sulla capacità del glamping di conquistare nuovi gruppi di clienti, innescando al tempo stesso nuove sfide manageriali alle quali solo l'innovazione e la diversificazione del prodotto turistico potranno rispondere.

3.2 Il Glamping: esempi in Italia e in Europa di riqualificazione del territorio

Il modello ecosostenibile del glamping può essere integrato, grazie alle sue strutture flessibili e rimovibili, anche in particolari ambienti naturali contribuendo alla loro rigenerazione e preservazione. Di seguito vengono proposti alcuni esempi di glamping presenti in diverse località in Italia e in Europa, aventi gli elementi caratterizzanti precedentemente presentati, ovvero lusso, comfort, sostenibilità e interazione diretta con la natura.

Esempio 1- NABI Resort & Glamping (Italia)

L'oasi naturale *Laghi Nabi*¹⁶⁹ nasce nel 2020 dalla riqualificazione di un'area di ex cave di sabbia in grave stato di abbandono, situata presso il Litorale Domizio in Campania.

Ad oggi, la struttura rappresenta la prima Oasi Naturale in Campania, nonché il glamping più grande del sud Italia, offrendo un soggiorno capace di coniugare lusso, natura e benessere.

Nel pieno rispetto dell'ambiente, la struttura ricettiva propone diverse soluzioni abitative, come tende galleggianti, tende safari e lodge a bordo lago, dotate di tutti i comfort e realizzate attraverso l'impiego dei principi della bioarchitettura¹⁷⁰, rendendo così le acque limpide del lago Nabi le uniche protagoniste.

Pensate per vivere l'esperienza di un campeggio di lusso, le lodge e i diversi tipi di tende, destinati a due o quattro ospiti, sono dotati di camere da letto, bagno con doccia e patio esterno. Mediante l'intervento di "relamping"¹⁷¹, cofinanziato dall'Unione Europea, dallo Stato italiano e dalla Regione Campania, nell'ambito del Programma Operativo Regionale Campania FESR 2014-2020, Asse 4 Obiettivo specifico 4.2, sono stati realizzati anche impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili. Il progetto riguarda in particolare l'impianto fotovoltaico da 40 kW in grado di produrre circa 40.000-45.000 kWh di energia elettrica all'anno, utilizzati per alimentare le utenze dell'edificio.

Accanto alle tipologie di alloggio glamping, Laghi Nabi ha ideato il "Plana Resort", ossia una struttura alberghiera a quattro stelle per soddisfare i clienti più tradizionali.

L'Oasi Naturale regala inoltre esperienze uniche ed avventurose, come il kayak e wakeboard, passeggiate in bicicletta o a cavallo e meditazione e yoga. Tali attività si svolgono attorno alle bellezze paesaggistiche dell'oasi naturale, in modo tale da facilitare l'isolamento degli ospiti dalla vita routiniera.

Ulteriori servizi sono erogati dalla "Nabi Water Spa", che con ben quattro vasche idromassaggio e una piscina a sfioro sul lago concede momenti di relax e benessere dal "Res", progetto gastronomico che intende perseguire i valori di resilienza e di restituzione attraverso l'utilizzo di materie prime locali e stagionali.

¹⁶⁹ <https://laghinabi.it/>.

¹⁷⁰ La bioarchitettura è una pratica architettonica che si basa sui principi della sostenibilità, cercando di instaurare un equilibrio tra l'ambiente naturale e il costruito. Questo approccio si impegna a ridurre al minimo l'impatto ambientale, promuovendo l'uso responsabile e consapevole delle risorse naturali.

¹⁷¹ Il "Relamping" è un intervento di riqualificazione energetica che prevede la sostituzione di tradizionali impianti di illuminazione con soluzioni innovative al fine di garantire l'efficienza energetica.



Figura 3: NABI- RESORT E GLAMPING.

Fonte: <https://laghinabi.it/>.

Esempio 2- Kudhva (Regno Unito)

Il *Kudhva*¹⁷² (termine cornico per “nasconiglio”) è un glamping situato in una cava di ardesia dismessa nel nord della Cornovaglia. Il complesso, sorto nel 2016 con l’obiettivo di ispirare gli ospiti ad apportare dei cambiamenti positivi nelle loro vite, è composto da quattro strutture temporanee, le quali non hanno alcun impatto sull’ambiente. Grazie, infatti ai materiali naturali utilizzati e ai sostegni di legno che erreggono la struttura, la vegetazione è libera di crescere. Un ulteriore esempio di impegno verso la sostenibilità consiste nello sfruttamento dell’energia solare e idrica che alimentano l’intero sito. Inoltre, la struttura si impegna nel sostenere l’economia locale e circolare, collaborando con le piccole imprese e investendo in prodotti ecologici realizzati da aziende con adeguate politiche ambientali.

Ogni sistemazione è dotata di un comodo letto a soppalco per due persone, di una seduta sottostante e di ampie vetrate che permettono di scorgere il paesaggio da ogni angolazione, creando uno spazio in cui conoscere e comprendere profondamente la natura.

Il sito si caratterizza infine per la presenza di una “Engine House,” ossia una costruzione storica utilizzata durante la Rivoluzione Industriale per contenere le macchine a vapore, la quale è stata successivamente ristrutturata e il cui aspetto è stato replicato in scala 1:3 dalla “Danish Cabin” della struttura, capace di ospitare fino a sei visitatori.

¹⁷² <https://kudhva.com/>.



Figura 4: KUDHVA.
Fonte: <https://kudhva.com/>.

Esempio 3- Whitepod Eco- Luxury Hotel (Svizzera)

Situato a 1400 metri di altitudine nel Canton Vallese, il *Whitepod Eco-luxury Hotel*¹⁷³ è interamente realizzato da artigiani e imprese locali.

Il resort ecologico, progettato originariamente come insediamento temporaneo per gli sport invernali per essere rimosse durante i periodi di bassa stagione, attualmente accoglie i visitatori per tutti i mesi dell'anno. Sparse lungo tutto il pendio della montagna, le 18 cupole geodetiche (dette "pod") del Whitepod Eco-luxury Hotel, suddivisibili in quattro tipologie, sono accomunate dalla presenza un bagno privato, stufa a legna e terrazza privata con vista panoramica sulle Alpi Pennine. Grazie all'assenza di angoli all'interno delle cupole, l'aria è in grado di circolare continuamente senza che vi sia la necessità di ricorrere ad ulteriore energia. Tra le quattro varianti di pods-suites proposte la "Swiss Pod Suite" si contraddistingue per il suo aspetto di rifugio tipicamente tirolese, combinando così design e autenticità. Diversamente la "Forest Pod Suite" presenta al suo interno una comoda amaca immersa in una foresta domestica di betulle. Meno stravagante è invece lo "Zen Pod Suite", la cui cupola trae ispirazione dalla filosofia giapponese, secondo cui "tutto è connesso, tutto è energia"¹⁷⁴.

Accanto alle innovative cupole, il complesso offre anche la possibilità di soggiornare in eco-chalet realizzati in legno di larice delle foreste svizzere. Quest'ultime si compongono di tre camere da letto, un soggiorno e una sala da pranzo.

¹⁷³ <https://whitepod.com/en/concept/>.

¹⁷⁴ <https://www.elledecor.com/it/viaggi/a34219106/hotel-con-cupole-in-svizzera-whitepod-eco-luxury-hotel/>.

Tutte le unità abitative del complesso sono alimentate da elettricità ottenuta attraverso l'energia idrica prodotta da acqua di sorgente. Inoltre, la struttura si impegna a sensibilizzare la propria clientela circa la tutela dell'ecosistema, sottolineando ancor di più l'importanza della sostenibilità all'interno della propria strategia aziendale.

Alloggiare al Whitepod Eco-luxury Hotel offre l'opportunità di riconnettersi con la natura: i suoni diventano più soffici, le persone si muovono con tranquillità e il corpo trova pace. Per questo, i veicoli a motore sono quasi assenti e si consiglia di indossare scarpe comode per camminare, gustare la cucina tradizionale e rispettare il paesaggio naturale. La filosofia della vacanza, infatti, consiste nel vivere in modo eco-logico.



Figura 5: WHITEPOD ECO-LUXURY HOTEL.

Fonte: <https://whitepod.com/en/concept/>.

I casi trattati evidenziano come, l'integrazione tra comfort e lusso con pratiche sostenibili, come il ricorso a energie rinnovabili e materiali ecocompatibili, consenta la promozione e il recupero di aree precedentemente degradate e abbandonate. Questo tipo di esperienza difatti permette di vivere la natura in modo diretto e rispettoso, sensibilizzando i visitatori sull'importanza della conservazione ambientale.

CAPITOLO 4: CASO CRIPPACONCEPT

Come indicato precedentemente, il glamping, inteso come evoluzione sostenibile del campeggio, è in grado di fornire gli stessi livelli di qualità e servizi delle tradizionali strutture ricettive alberghiere.

Un esempio di impresa socialmente responsabile all'interno del settore del turismo "open air" è rappresentato dall'azienda *Crippaconcept*, la quale si occupa di progettazione e produzione di alloggi dedicati in particolar modo alle strutture glamping.

4.1 Storia aziendale

Originariamente chiamata Crippacampeggio S.r.l., *Crippaconcept* è un'impresa italiana operante nella progettazione e nella creazione di mobile-home, tent lodge a basso impatto ambientale e a elevata qualità, destinante alle imprese e agli esperti del settore ricettivo e delle attività ricreative open-air.

Fondata nel 1975 dalle sorelle Crippa, oggi l'azienda è una delle imprese leader nel settore del glamping in Italia e in Europa grazie ai suoi prodotti e al suo impegno continuo in iniziative sostenibili.

La missione di *Crippaconcept* è quella di realizzare soluzioni abitative uniche nel loro genere ma che al tempo stesso siano funzionali, sostenibili e personalizzabili, ovvero considerando i bisogni dei diversi consumatori e l'identità aziendale dei clienti.

Nel complesso vengono prodotte circa 2.500 mobile home e lodge tent l'anno, ciascuna contraddistinta dalla qualità e dall'eccellenza del *Made in Italy*, nonché dalla massima accessibilità, permettendo la fruibilità della struttura anche agli ospiti con limitazioni motorie attraverso l'installazione di specifiche pedane e supporti, in un'ottica più inclusiva.¹⁷⁵

Attualmente la società, che ha sede a Carate Brianza (MB), possiede quattro poli produttivi in Europa, di cui il principale localizzato a Torre d'Isola (PV) e diversi poli strategici distribuiti in Croazia, Francia e Paesi Bassi¹⁷⁶. Questa realtà aziendale, che coinvolge oltre 300 impiegati, promuove una partecipazione attiva del personale nei processi di ricerca e ideazione di nuove soluzioni riciclabili ed ecosostenibili, valorizzandone capacità, creatività e diversità.¹⁷⁷

Nell'ambito delle pratiche di responsabilità sociale l'impresa, dunque, mira a favorire l'inclusione e a facilitare la costruzione di un clima organizzativo positivo e stimolante, in cui ogni dipendente può esprimere le proprie opinioni liberamente, favorendo altresì una comunicazione aperta ed efficiente tra le parti.

Nel contesto aziendale e organizzativo, il "commitment" rappresenta il grado in cui un dipendente si identifica con la missione, i valori e gli obiettivi dell'azienda, e la sua volontà di contribuire attivamente al successo dell'organizzazione. Il "commitment" si presenta come un processo emotivamente coinvolgente, che si sviluppa gradualmente nel tempo. Non dipende esclusivamente dall'individuo, ma è influenzato anche dalle norme e dalle regole aziendali, che mirano a rafforzare l'allineamento dei dipendenti con la vision dell'azienda. Secondo Hall, Schneider e Nygren¹⁷⁸, il *commitment* è definito come: "*il processo attraverso il quale gli obiettivi dell'organizzazione e quelli dell'individuo diventano progressivamente più integrati o congruenti.*"

¹⁷⁵ I dati fanno riferimento al periodo compreso tra il 1° settembre 2022 e il 31 agosto 2023, pubblicati all'interno del Bilancio di Sostenibilità 2022-2023, consultabile sulla piattaforma ufficiale dei *Crippaconcept*.

Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁷⁶ Ibidem.

¹⁷⁷ Ibidem.

¹⁷⁸ Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). *Personal factors in organizational identification*. *Administrative science quarterly*, 176-190.

Il *commitment* è pertanto considerato cruciale in quanto influenza una vasta gamma di fattori, tra cui la produttività, i dipendenti altamente impegnati tendono a essere più produttivi, il turnover, un forte commitment riduce la probabilità che i dipendenti lascino l'organizzazione, e il clima organizzativo, migliorando la cooperazione tra i membri del team. Per incentivare la formazione di team di lavoro competenti e affiatati, la Crippaconcept adotta diverse strategie che promuovono la collaborazione, la crescita continua e il trasferimento di competenze tra i membri del team. A sostegno dei gruppi di lavoro, l'impresa ha inoltre dichiarato la volontà di attribuire un premio monetario a partire dal 2024 a tutti dipendenti, calcolato sulla base dei risultati economici annui conseguiti dall'azienda e indipendente dal ruolo svolto¹⁷⁹. Relativamente ai prodotti sviluppati, la versione base di una casa mobile Crippaconcept è composta da una struttura in acciaio zincato, pavimenti di materiali riciclabili e pareti ventilate capaci di minimizzare le dispersioni termiche. Successivamente, l'alloggio viene adattato ai bisogni e alle necessità dei glamping di riferimento, rendendo così le sistemazioni uniche nel loro genere. Tale servizio di pianificazione e progettazione degli alloggi in linea con il contesto paesaggistico cosiddetto “*CCD Crippaconcept Camping Design*” supporta la clientela nella definizione di un apposito piano strategico per lo sviluppo di spazi che rispondano ad elevati livelli di comfort, privacy e di tutela ambientale, soddisfacendo così le crescenti aspettative ed esigenze degli stakeholder.¹⁸⁰

Nella seguente tabella si elencano i diversi modelli di alloggio resi disponibili dalla Crippaconcept le quali si differenziano per dimensione e design scelti¹⁸¹:

MOBILE HOME	LODGE
Mediterranea	Country Lodge
Queenslander	Trend Lodge
Freed-Home	Luxury Lodge
Avantgarde	Air 2.0 Lodge
Next: <ul style="list-style-type: none"> - Eco Green - XXL - Evo - Mini - Generation 	Air Lodge
Emtion: <ul style="list-style-type: none"> - Ikhaya - Hemingway - Borgo - Wave 	Mini Lodge
Bella	TENT
Mirage: <ul style="list-style-type: none"> - Sea - Sand - Forest 	Babe Tent

Tabella 4: Le tipologie di alloggio di Crippaconcept.

fonte: <https://www.crippaconcept.com/>.

¹⁷⁹ Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁸⁰ Cfr. <https://www.crippaconcept.com/ccd-rippaconcept-camping-design-progettazione-paesaggistica-al-servizio-del-glamping/>.

¹⁸¹ Classificazione disponibile sul sito ufficiale: <https://www.crippaconcept.com/>.

Nonostante siano presenti differenti tipologie di sistemazioni, si osserva come tutte siano in grado di integrare esclusività, sostenibilità ed efficienza energetica in un unico prodotto dal design contemporaneo e innovativo creato su misura.

Motivata dalla consapevolezza circa l'importanza della sostenibilità ambientale, l'azienda si impegna a minimizzare l'impatto ambientale attraverso l'uso di materiali costruttivi riciclati e riciclabili al 100% e del marchio BIO-GREEN, il quale identifica sistemazioni ecosostenibili caratterizzate da un pianale coibentato, pareti termicamente isolate con sughero e una copertura in legno o fibrocemento ecologico, che le conferiscono maggior resistenza e durabilità. Un ulteriore livello di sostenibilità è poi raggiunto dalla categoria BIOGREEN+, completa di arredi tessili interamente realizzati in tessuto naturale e visionabile presso *Spazio Crippaconcept*, primo showroom open air permanente, creato con lo scopo di replicare a suo interno un autentico villaggio glamping contenente tutti i modelli offerti dall'azienda¹⁸².

Nello specifico, l'impegno verso la sostenibilità è attestato dalla conformità delle sistemazioni alle norme europee EN1647 e EN721 inerenti rispettivamente alla sicurezza e alla salute delle persone e alle condizioni minime di ventilazione e protezione dal monossido di carbonio da soddisfare per garantire un'adeguata qualità dell'aria al loro interno¹⁸³.

Inoltre, le mobile-home sono progettate in virtù della strategia europea per la protezione e il ripristino del suolo, cosiddetta "Soil Strategy"¹⁸⁴, la quale prospetta di azzerare il consumo netto del suolo entro il 2050. Di conseguenza queste risultano perfettamente rimovibili e trasferibili non essendo collegate al terreno.

¹⁸² Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁸³ Ibidem.

¹⁸⁴ La "Soil Strategy" è un'iniziativa approvata dalla Commissione Europea, con l'obiettivo di garantire entro il 2050 la rigenerazione sostenibile del suolo e il ripristino di tutti gli ecosistemi. Tale strategia contribuisce al raggiungimento degli obiettivi prefissati dal Green Deal europeo attraverso la definizione di un quadro di misure concrete per il miglioramento della qualità dei suoli.

4.2. Il Bilancio di Sostenibilità come crescita Responsabile

Il Bilancio di Sostenibilità (2022-2023)¹⁸⁵ di Crippaconcept mostra la rappresentazione dei valori e delle iniziative intraprese dalla stessa. Infatti, il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento strategico per le aziende che desiderano rendere trasparente e strutturata la loro responsabilità sociale e ambientale.

Esso rappresenta una dichiarazione ufficiale e pubblica delle attività, delle performance e degli impatti economici, sociali e ambientali di un'organizzazione, fornendo una visione complessiva e chiara del suo impegno verso la sostenibilità.

Il Bilancio è redatto attraverso l'utilizzo di specifici indicatori GRI, i quali rendicontano le performance di sostenibilità economica, sociale ed ambientale registrate dall'impresa durante l'esercizio 2022-2023. Tale documento offre agli stakeholder l'opportunità di apprendere e valutare le politiche adottate e i traguardi raggiunti dall'azienda circa la dimensione socioeconomico-ambientale.

Al suo interno vengono individuati complessivamente *sei valori aziendali* che orientano e influenzano direttamente l'azione e le attività svolte dall'impresa, ossia: eccellenza e innovazione, trasparenza ed efficienza, passione per il successo, collaborazione con i clienti, lavoro di squadra e adattabilità¹⁸⁶.

Oltre ai suddetti valori, che verranno ampiamente discussi alla luce delle decisioni adottate dalla società in termini di politiche ambientali e sociali, nel Bilancio sono esplicitati anche gli obiettivi che l'impresa intende perseguire in futuro, coinvolgendo i principali attori quali fornitori, clienti e comunità locali. Un esempio è il conseguimento di nuove certificazioni ambientali relative al settore delle mobile home e delle costruzioni come l'*Environmental Product Declaration (EPD)*¹⁸⁷ in grado di misurare l'impatto ambientale di un prodotto o servizio durante l'intero ciclo di vita e di aumentare la credibilità e la trasparenza dell'impresa verso le tematiche sostenibili.

La società, desiderosa di migliorare la qualità dei materiali utilizzati nella propria produzione, ha avviato un progetto di ricerca e studio dei materiali in collaborazione con il Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura dell'Università di Pavia, grazie alla quale è stata sviluppata la prima casa mobile ecosostenibile, chiamata *Wonderland*, le cui componenti sono completamente riutilizzabili¹⁸⁸.

L'impresa, inoltre, si impegna a promuovere diverse iniziative a favore della comunità, valorizzando il proprio modello di business sostenibile e dimostrando il proprio interesse nel coinvolgere la comunità stessa nel progresso della sostenibilità nel settore del turismo.

Lo svolgimento di attività quali workshop interattivi e partnership non solo dimostra l'intenzione dell'impresa di orientare e sensibilizzare la comunità verso una nuova realtà di mobile home, più resiliente e attenta alla tutela ambientale ma anche la volontà di coinvolgere direttamente i giovani nell'elaborazione di soluzioni capaci di anticipare le sfide del domani, mettendo in pratica la cultura del *learning by doing*¹⁸⁹.

¹⁸⁵ Nella redazione del Bilancio di Sostenibilità è stato adottato un approccio basato sui principi della Global Reporting Initiative (GRI), ottenendo una rappresentazione della performance di responsabilità ambientali, sociali e di governance dell'azienda. Il Bilancio fa riferimento al periodo che va dal 1° settembre 2022 al 31 agosto 2023.

Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁸⁶ Ibidem.

¹⁸⁷ L'EPD (Environmental Product Declaration) è una certificazione ambientale che fornisce informazioni circa l'impatto ambientale di un prodotto o servizio durante il suo ciclo di vita. La dichiarazione si basa sulla norma ISO 14025 (Etichette e dichiarazioni ambientali), la quale valuta aspetti come le emissioni di diossido di carbonio, consumo delle risorse e la produzione di rifiuti.

¹⁸⁸ <https://arrecasa.it/all-arrecasa/nuove-costruzioni/crippaconcept-architettura-mobile-un-nuovo-modo-di-abitare-11915>.

¹⁸⁹ Il concetto di "Learning by Doing" ha radici nella pedagogia pragmatica e nelle teorie dell'apprendimento attivo. Permette, dunque, un apprendimento più profondo, poiché si basa sull'applicazione concreta delle conoscenze, gli individui tendono a comprendere meglio i concetti e a ricordarli più a lungo, una maggiore motivazione, il coinvolgimento attivo rende l'apprendimento più interessante e coinvolgente, portando a una maggiore motivazione a partecipare e ad approfondire, uno sviluppo di competenze

Sensibilizzare le nuove generazioni al turismo *en plein air*, superando gli stereotipi legati a tale settore attraverso la comunicazione della cultura del glamping, ossia di un nuovo modo di fare campeggio rappresenta uno dei numerosi traguardi che l'impresa intende conseguire nei prossimi anni. Ad oggi si può affermare che la società ha avviato pressoché 16 stage curriculari con le principali istituzioni accademiche, fornendo contemporaneamente un'opportunità lavorativa alle giovani talenti.¹⁹⁰

Crippaconcept sostiene associazioni legate al mondo del turismo che condividano i suoi stessi valori come l'inclusività e l'accessibilità. Per tal motivo l'azienda collabora da anni con l'associazione *FAITA Federcamping* nel promuovere e diffondere pratiche sostenibili che possano fornire un supporto alle nuove imprese che intendono affacciarsi alla realtà del turismo all'aria aperta.

Recentemente la società ha supportato la popolazione croata dopo il terribile terremoto che si è abbattuto nella città di Zagabria il 29 dicembre, offrendo alle famiglie alcune delle sue sistemazioni alle famiglie terremotate esprimendo un messaggio di solidarietà e vicinanza alle persone più bisognose¹⁹¹.

Crippaconcept è attenta ad assicurare benessere anche ai suoi dipendenti attraverso l'implementazione di misure di welfare aziendale, come corsi di formazione e supporto per la crescita professionale, che migliorano di fatto la qualità del lavoro e favoriscono la costruzione di un ambiente di lavoro collaborativo e partecipativo. L'impresa inoltre cerca di ridurre la disparità di genere incentivando nuove assunzioni e promuovendo la parità all'interno di un settore che presenta una forte prevalenza del sesso maschile.

Dai dati desumibili all'interno del Bilancio risulta che circa il 29 % del personale è rappresentato da donne, per un totale di 33 lavoratrici.

Oltre alle garanzie obbligatorie come l'applicazione della rispettiva assistenza sanitaria obbligatoria per ciascun collaboratore e la concessione della previdenza pensionistica, la società riconosce ad ognuno di loro uno strumento accessorio di garanzia, cioè la polizza RCO (Responsabilità Civile Operai prestatori di lavoro), la quale non essendo vincolata dalla legge, fornisce uno spunto nella comprensione dell'importanza che l'impresa attribuisce alla risorsa umana

Concretamente, i risultati conseguiti dall'impresa in termini di *performance* economica, efficienza operativa, soddisfazione dei dipendenti e qualità dei prodotti e servizi offerti sono quantificabili e valutabili attraverso l'osservazione del valore economico totale generato, distribuito e trattenuto dall'azienda. Tale valore, pertanto, misura l'impatto complessivo prodotto dall'impresa. Considerando l'arco temporale della rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità (settembre 2022-agosto 2023)¹⁹², il valore economico generato è di circa 69.991.373,00 euro, quello distribuito è di 66.590.792,00 euro ed infine il valore economico trattenuto è di circa 3.400.591,00 euro.

Dai dati emerge che la Crippaconcept ha generato un ritorno positivo di 69 milioni di euro, e contestualmente ha distribuito circa 67 milioni di euro. Tra gli investimenti effettuati durante l'anno, particolare rilevanza assumono le attività di ricerca e sviluppo (R&S) circa l'individuazione di soluzioni sostenibili applicabili alle proprie unità abitative per un ammontare pari a 77.800 euro e i 40 milioni di euro destinati allo sviluppo di un piano strategico finalizzata a delineare una normativa europea per le mobile home coerente con le esigenze del settore e dell'ambiente, dimostrando ancora una volta l'interesse della società verso una pianificazione consapevole e resilienza della propria offerta¹⁹³.

In linea con i valori promossi dalla stessa, le tipologie di alloggio sono composte da materiali completamente ecologici e innovativi, che contribuiscono sia a limitare il consumo idrico e la dispersione termica e sonora sia

pratiche e di problem-solving, affrontare situazioni reali o simulate permette di sviluppare capacità di risoluzione dei problemi e adattamento a contesti dinamici.

¹⁹⁰Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁹¹ Ibidem.

¹⁹² Ibidem.

¹⁹³ Ibidem.

a ridurre lo spreco delle risorse energetiche e di altre fonti non rinnovabili. Già a partire dalla fase di approvvigionamento delle materie prime difatti, vengono presi in considerazione tre ambiti di sostenibilità ambientale, economico e sociale.

Pertanto, le risorse vengono osservate dal punto di vista ambientale ed economico, analizzando il loro ciclo di vita, la loro disponibilità fisica e accessibilità economica, e lungo la dimensione sociale, indagando sulla capacità delle stesse di integrarsi con l'ambiente esterno in base a specifici criteri di sicurezza, salute e comodità.

L'impegno ambientale è ulteriormente rafforzato dall'accordo stilato tra l'impresa e l'azienda "Mondo SD" specializzata nel recupero degli scarti di materiali plastici in PVC, che attesta lo smaltimento di oltre 25.000 kg di PVC, il quale successivamente, attraverso precise operazioni di trattamento è stato nuovamente reso disponibile e pronto per l'uso, classificandosi come *Materia Prima Seconda* (MPS)¹⁹⁴, cioè materiale derivato dalla rigenerazione di prodotti già utilizzati o esistenti. Di seguito si riporta il ciclo di vita di una *mobile home* attraverso sette fasi principali: **produzione**, la mobile home viene costruita in fabbrica, **acquisto** da parte del cliente, solitamente una struttura ricettiva come un campeggio o un villaggio turistico¹⁹⁵, **utilizzo** presso la struttura, **rivendita a nuova struttura e riutilizzo**; **smaltimento**, ovvero quando raggiunge la fine della sua vita utile, e **riciclo degli elementi costruttivi**, alcuni materiali della mobile home vengono riciclati per un nuovo utilizzo.

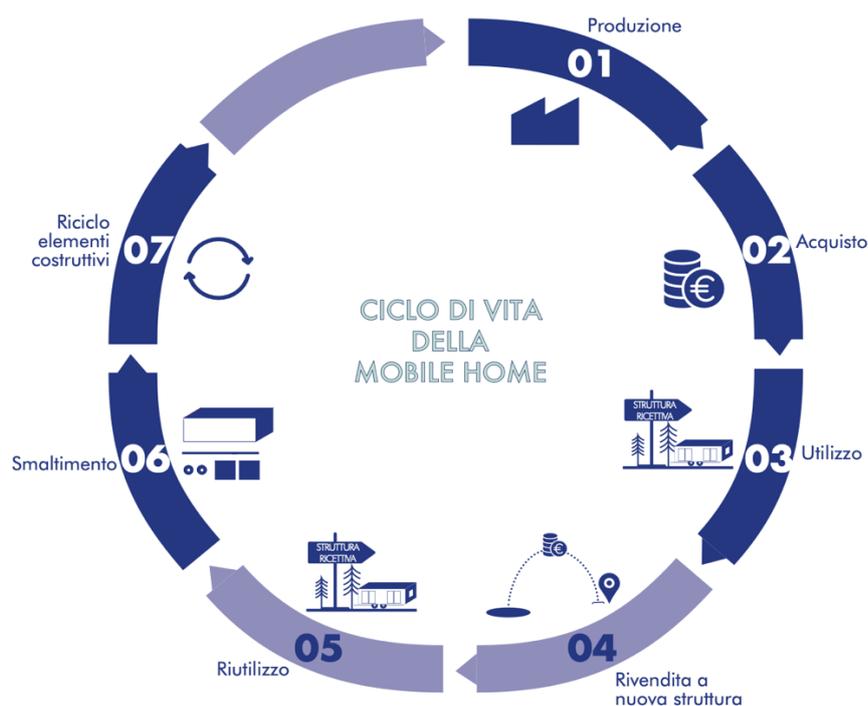


Figura 6: Ciclo di vita della mobile home.

Fonte: Berizzi, C., & Trabattoni, L. (2019). Mobile Home per il turismo all'aria aperta, storia evolutiva.

¹⁹⁴ Cfr. https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/.

¹⁹⁵ L'acquisto della mobile home è riservato ai proprietari di strutture ricettive all'aria aperta, autorizzate dal punto di vista urbanistico, edilizio e, ove prevista, paesaggistico in conformità alle normative nazionali e regionali di settore (D.lgs. n. 222/2016 Tab. A, sezione II edilizia-attività 16).

In conclusione, guardando al futuro la società Crippaconcept mira ad accrescere la propria produzione e ad incrementare la sua partecipazione nell'ambito della tutela ambientale e della sostenibilità, introducendo nuove tecnologie e soluzioni a ridotto impatto energetico capaci di offrire comunque la qualità e il design che da sempre contraddistinguono gli alloggi Crippaconcept, quale marchio sostenibile e socialmente responsabile in un settore sempre più prossimo all'espansione.

4.3 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa di un'azienda rappresenta il modo in cui vengono suddivise, coordinate e gestite le attività all'interno dell'impresa per raggiungere gli obiettivi prefissati. Essa definisce i ruoli, le responsabilità, le relazioni gerarchiche e i flussi di comunicazione, variando a seconda delle dimensioni, del settore e della storia dell'azienda. La struttura organizzativa si è evoluta da modelli fortemente gerarchici e burocratici a modelli più flessibili e decentralizzati, influenzata dai cambiamenti tecnologici e culturali. Oggi, molte aziende adottano strutture più agili e collaborative, capaci di rispondere rapidamente a un mercato in continua evoluzione.

In particolare, la struttura organizzativa della società Crippaconcept è formata dal Consiglio di Amministrazione, composto da quattro membri quali: Sergio Redaelli, che ricopre il ruolo di Presidente, e Carla Crippa, Paolo Colciago e Carlo Radaelli in qualità di Consiglieri. Complessivamente l'età media del Consiglio è di 70 anni, i cui membri possiedono un'età compresa nell'intervallo tra i 53 e gli 87 anni.

L'azienda è organizzata in vari dipartimenti ed uffici, tra i quali ricordiamo:

- la direzione, che definisce la strategia aziendale e gli obiettivi a lungo termine. Coordina le attività tra i diversi dipartimenti. Inoltre, adotta decisioni critiche riguardanti l'espansione, gli investimenti e la gestione delle risorse e monitora l'andamento generale dell'azienda, assicurandosi che si mantenga competitiva nel mercato;
- L'amministrazione, che gestisce le pratiche amministrative quotidiane dell'azienda ed amministra i contratti e le relazioni con i fornitori e i clienti dal punto di vista amministrativo;
- La tesoreria, la quale gestisce i flussi di cassa dell'azienda, garantendo una liquidità adeguata per le operazioni quotidiane. Monitora i pagamenti in entrata e in uscita e cura la pianificazione finanziaria e predispone le risorse necessarie per eventuali investimenti o progetti di crescita;
- L'ufficio acquisti, che cura l'approvvigionamento delle materie prime, dei componenti e delle forniture necessarie per la produzione. Gestisce gli ordini di acquisto, il controllo delle scorte e la relazione con i fornitori.

Questa organizzazione permette un funzionamento efficace e ben coordinato dell'azienda, con ogni dipartimento che svolge un ruolo specifico e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi. I fattori contestuali non solo influenzano le dinamiche di gruppo, ma anche l'efficacia del team, misurabile sia in termini di prestazioni collettive, sia in relazione alle modalità e al grado di cambiamento degli atteggiamenti e comportamenti dei membri. Numerosi studi evidenziano come l'efficacia di un team sia fortemente condizionata dal settore di riferimento. In particolare, il settore dei servizi e della conoscenza emerge, secondo alcuni autori, come uno dei contesti in cui il lavoro di squadra risulta maggiormente efficace. Questo si deve alla specificità del lavoro, al basso livello di routine, all'alto grado di innovazione richiesto e alla fiducia riposta dalle aziende nelle competenze e nella professionalità dei collaboratori, elementi considerati essenziali per raggiungere un vantaggio competitivo.

Anche la cultura organizzativa e i sistemi di gestione del personale svolgono un ruolo fondamentale nell'efficacia del team. La Crippaconcept integra il lavoro di squadra nella loro missione aziendale, adottando una filosofia manageriale orientata a sviluppare una cultura basata sul lavoro in team. La struttura organizzativa dell'azienda viene rappresentata graficamente attraverso l'organigramma, che offre una panoramica chiara e immediata sui ruoli, le responsabilità e le relazioni funzionali e gerarchiche all'interno dell'impresa. Il consiglio di amministrazione (CdA) è l'organo collegiale incaricato di gestire e indirizzare l'attività di un'impresa o organizzazione. Esso ha il compito di prendere decisioni strategiche e garantire che l'azienda operi in modo efficiente e conforme alla legge e agli obiettivi aziendali. È composto dal presidente,

Sergio Redaelli, e da tre consiglieri, ovvero Carla Crippa, Carlo Redaelli e Paolo Colciago. Il Consiglio di Amministrazione, dunque, svolge un ruolo chiave nel garantire la buona governance di un'azienda, orientandola verso la crescita sostenibile e il successo a lungo termine. Le sue funzioni strategiche e di supervisione sono fondamentali per mantenere l'azienda competitiva, conforme alle normative e allineata agli obiettivi degli stakeholder. Sebbene l'organigramma attuale di Crippaconcept sia in fase di revisione, è possibile tracciare una versione semplificata della struttura organizzativa sulla base delle informazioni presenti nel Bilancio di Sostenibilità 2022-2023, individuando le diverse unità, ciascuna avente una specifica funzione, tra le quali ricordiamo la direzione, la tesoreria, l'ufficio acquisti e magazzino, l'ufficio tecnico e l'unità commerciale e di marketing. In particolare, la Direzione ha la responsabilità di guidare e coordinare tutte le attività aziendali, nonché di supervisionare l'operato delle varie unità. Inoltre, rappresenta l'azienda nei rapporti con i principali stakeholder e assicura che le politiche aziendali siano conformi alle normative legali e di governance. L'unità di Tesoreria si occupa della gestione dei flussi finanziari dell'azienda, garantendo che ci siano risorse sufficienti per le operazioni quotidiane e per le esigenze di investimento. Tra i compiti principali ci sono la gestione della liquidità, il controllo delle entrate e uscite, la negoziazione con le banche e la gestione del debito aziendale. La Tesoreria garantisce che l'azienda mantenga un equilibrio finanziario stabile.

L'ufficio Acquisti, invece, è responsabile della selezione e gestione dei fornitori, delle trattative per l'approvvigionamento di materiali e servizi necessari al funzionamento dell'azienda. Si occupa di negoziare prezzi e condizioni d'acquisto, monitorando la qualità dei beni ricevuti e garantendo che siano conformi agli standard aziendali. Assicura, inoltre, che i materiali arrivino in tempo e nei quantitativi necessari per supportare la produzione o altre attività. Il Magazzino gestisce lo stoccaggio e la movimentazione delle merci, assicurando una corretta gestione dell'inventario. È responsabile del ricevimento e della spedizione dei prodotti, oltre che del controllo della disponibilità delle scorte. Questa unità lavora in stretta collaborazione con l'ufficio Acquisti e il reparto Produzione per garantire un flusso efficiente di materiali e prodotti. Mentre l'ufficio Tecnico si occupa della progettazione e del supporto tecnico per la realizzazione dei prodotti o servizi aziendali. Questa unità include ingegneri, progettisti e tecnici specializzati che si occupano di sviluppare soluzioni tecniche, risolvere problemi complessi e garantire la qualità e l'innovazione dei prodotti. Infine, l'unità Commerciale e di Marketing è responsabile di promuovere i prodotti o servizi aziendali e di gestire le relazioni con i clienti. Il dipartimento di marketing sviluppa strategie per migliorare la visibilità del brand, studia il mercato e pianifica campagne promozionali. La parte commerciale si occupa della vendita, della gestione dei clienti, della negoziazione dei contratti e della crescita del portafoglio clienti.

Una struttura organizzativa ben delineata e orientata ai principi di sostenibilità, come quella adottata da Crippaconcept, rappresenta un elemento fondamentale per il successo a lungo termine di un'azienda. La chiara divisione di ruoli e responsabilità, affiancata a una strategia che integra la mission aziendale e i valori di sostenibilità, consente di perseguire obiettivi di crescita economica in armonia con la tutela dell'ambiente e il benessere sociale. Proprio la capacità di integrare obiettivi economici e sociali permette all'azienda di creare un *valore condiviso*, generando conseguentemente un vantaggio competitivo. Investire in progetti che affrontano sfide sociali o ambientali non solo migliora le condizioni della comunità, ma accresce anche la competitività dell'impresa. Questo approccio genera un rapporto di reciproco beneficio: il successo dell'azienda contribuisce al benessere della comunità, mentre il progresso sociale rafforza, a sua volta, le opportunità di crescita e sviluppo dell'azienda stessa. Per instaurare questo rapporto, l'azienda deve individuare una causa sociale strettamente collegata al proprio *core business*, poiché *“quanto più uno scopo sociale è connesso al business di una azienda, tanto più grande risulta essere la possibilità di far leva sulle risorse aziendali per farne beneficiare tutta la società”*¹⁹⁶.

¹⁹⁶Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, 84(12), 78-92.

4.4 Innovazione e ruolo delle tecnologie

Nonostante la categoria delle case mobili sia una scelta più sostenibile rispetto ai tradizionali fabbricati data la loro amovibilità e flessibilità, comunque le loro caratteristiche non risolvono completamente le problematiche legate ai cambiamenti climatici, in quanto l'impatto prodotto dal settore edile risulta elevato, circa il 30% delle emissioni globali di gas serra, e produce circa 3,8 miliardi di rifiuti l'anno¹⁹⁷.

Tale risultato negativo è dovuto *in primis* dall'utilizzo di materiali non rinnovabili, come l'acciaio e il cemento, la cui produzione è altrettanto impattante, che rischia di innescare così un circuito di rilascio continuo di sostanze tossiche e nocive.

Sebbene le mobile home non essendo dotate di fondamenta permanenti e quindi non consumando suolo possano facilitare il raggiungimento dell'obiettivo prefissato dalla "Soil Strategy" ossia il ripristino dei suoli entro il 2050, la sostenibilità delle unità abitative deve essere valutata osservando anche le ulteriori caratteristiche legate al processo produttivo, come la fornitura e l'installazione.

Una gestione consapevole dei processi di progettazione e realizzazione delle unità abitative ottenuta attraverso l'utilizzo di materiali alternativi e riciclati permetterebbe di accelerare lo sviluppo sostenibile del settore del turismo *open air* e di ridurre le conseguenze negative causate dai cambiamenti climatici.

L'implementazione difatti di un modello di economia circolare delle componenti appartenenti alle costruzioni attraverso la scelta di materiali naturali o derivanti dal riutilizzo delle materie che hanno terminato la durata della propria vita, rappresenta la strategia migliore per minimizzare il rilascio di agenti inquinanti e ridurre la quantità di rifiuti e scarti dovuti ai processi industriali.

Questa strategia appare ancor di più rilevante nel settore del turismo all'aria aperta in quanto caratterizzato dal contatto diretto e immersivo con la natura.

Durante la fase di ricerca e progettazione di soluzioni abitative *open air*, pertanto, occorre considerare anche l'integrazione della sistemazione nel contesto paesaggistico, in quanto l'inserimento delle singole unità abitative deve essere coerente e in armonia con la morfologia del territorio di riferimento, in modo da non ostacolare l'esistenza della biodiversità.

La ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie capaci di riflettere l'impegno che la società sostiene nei confronti dell'ecosistema attraverso la progettazione di unità abitative rispettose dell'ambiente e in simbiosi con la natura, sono da sempre infatti il fulcro del piano strategico adottato della Crippaconcept.

In tale direzione Crippaconcept propone alloggi realizzati con materiali naturali e riciclati attraverso un'attenta analisi del ciclo di vita della risorsa, la quale se riutilizzata correttamente ridurrebbe notevolmente il consumo di energia per la creazione di nuove unità, garantendo la sostenibilità del processo produttivo stesso di nuove unità.

Come precedentemente dimostrato, la società ha investito numerose risorse finanziarie nello studio di materiali innovativi e alternativi che rispondessero positivamente alle necessità non solo del settore ma anche ambientali.

Nel tentativo di rinnovare i propri prodotti, l'impresa si è servita della conoscenza e *know-how* di istituti di ricerca ed enti accademici, come l'AUDe (Architecture and Urban Design), laboratorio di ricerca e progettazione architettonica e urbana dell'Università di Pavia, dalla cui collaborazione ha preso forma *Wonderland*, una mobile home sostenibile ed inclusiva, composta da materiali alternativi e riutilizzabile al 100%.

¹⁹⁷ Berizzi, C., Nirta, S., Terlicher, G. N., & Trabattoni, L. (2021). *Sustainable and affordable prefabricated construction: Developing a natural, recycled, and recyclable mobile home*. Sustainability, 13(15), 8296.

Il progetto nasce dalla volontà di rivoluzionare il prodotto della mobile home sia dal punto di vista ambientale che esperienziale, offrendo un alloggio sostenibile e armonicamente immerso con la natura attraverso un continuum architettonico tra spazio interno ed esterno.

Le peculiarità del modello *Wonderland*¹⁹⁸ consentono una propria replicabilità sostenibile nel tempo mediante il recupero di materiali di scarto e l'utilizzo di materiali ecologici, accuratamente selezionati sulla base di criteri sociali, economici ed ambientali, e dunque considerando non soltanto l'accessibilità economica della risorsa ma anche la sua opportunità di inserirsi alla catena di montaggio.

Gli studi condotti dal laboratorio AUDe hanno permesso di definire strategie utili a garantire l'insediamento ottimale di materiali alternativi all'interno del sistema di produzione delle case mobili, evidenziando come sia possibile realizzare un prodotto ecologicamente ed economicamente resiliente e perfettamente integrato con l'ambiente circostante senza la necessità di modificare la propria catena di montaggio.

Attraverso l'analisi di ciascuna fase della linea di produzione del modello base di casa mobile "Evo" prodotta dall'azienda, si è giunti all'elaborazione di una matrice in grado di calcolare l'incidenza di ogni componente rispetto alla performance ambientale complessiva dell'abitazione, valutando specifici parametri quali peso, volume e densità in relazione alle caratteristiche di diversi materiali, come il legno, i tessuti e il vetro¹⁹⁹.

Di conseguenza dall'implementazione di tale approccio tecnologico a tutta la linea produttiva è possibile ottenere un sistema di valutazione che consenta di misurare ed equiparare il grado di sostenibilità di prodotti differenti, offrendo così la possibilità di definire uno standard di certificazione sulla qualità ecologica dell'abitazione²⁰⁰.

Questa metodologia ha permesso di costruire un ambiente sano ed ecosostenibile attraverso l'impiego creativo ed innovativo di scarti e materiali di recupero, estendendo il loro ciclo di vita e promuovendo una visione sostenibile dell'architettura mobile.

Di fronte alla crescente sensibilizzazione degli stakeholder intorno al tema della sostenibilità, tale iniziativa intende pertanto diffondere un approccio innovativo alla progettazione della mobile home più consapevole che punta a migliorare la qualità ecologica della produzione e che possa rappresentare l'inizio di una nuova fase di costruzione per queste tipologie di sistemazioni, che può rappresentare, aprendo nuovi orizzonti al mondo sostenibile del turismo *en plein air*.

¹⁹⁸ Berizzi, C., & Trabattoni, L. (2021). *Wonderland*. La mobile home naturale, riciclata e riciclabile per una vacanza sostenibile.

¹⁹⁹ Ibidem.

²⁰⁰ Ibidem.

4.5 Strategie di comunicazione e promozione

Per l'azienda *Crippaconcept*, l'implementazione di un sistema di *Customer Relationship Management (CRM)* rappresenta una strategia fondamentale per ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti e migliorare l'efficienza aziendale. Il CRM permette a Crippaconcept di monitorare, gestire e analizzare le interazioni con i clienti attraverso vari *touchpoint*, come vendite, marketing e assistenza, creando un approccio centralizzato e integrato. In tale modo è possibile tracciare tutte le interazioni con i clienti, facilitando una comunicazione trasparente sia all'interno dell'azienda sia con gli stakeholder esterni. Grazie alla raccolta e analisi dei dati, Crippaconcept può personalizzare le proprie offerte in base ai bisogni specifici dei clienti, migliorando l'efficacia delle strategie di marketing e assistenza. Inoltre, il sistema CRM riduce la duplicazione di attività e automatizza processi ripetitivi, permettendo all'azienda di risparmiare tempo e risorse. Nel giugno 2023, Crippaconcept ha implementato un nuovo sistema di CRM per garantire una gestione chiara, trasparente e corretta delle informazioni e delle comunicazioni tra l'azienda e i suoi stakeholder. Questo passo ha portato a una maggiore integrazione delle attività aziendali e una più efficace gestione dei dati, consentendo anche di migliorare la protezione delle informazioni sensibili grazie alla formazione interna in materia di protezione dei dati. L'azienda, consapevole del potenziale che una comunicazione chiara e trasparente possa avere nell'aumentare la credibilità e la reputazione, investe parte dei suoi profitti nello sviluppo di strategie di comunicazione del brand, aumentando la consapevolezza dei propri valori e promuovendo le iniziative da essa intraprese.

Oltre a partecipare ad eventi e fiere legate al settore del turismo come il Fuorisalone del Mobile di Milano e a pubblicare contenuti strategici attraverso i vari social media, come Facebook e Instagram, nel 2019 l'impresa ha lanciato il network "Nuovi Sogni", la prima piattaforma digitale italiana interamente dedicata al mondo del glamping. Al suo interno sono registrate tutte le strutture glamping in Italia che si sono affidate alla qualità e all'eccellenza del marchio Crippaconcept per la progettazione delle proprie mobile home e lodge tent. L'evoluzione del network in un vero e proprio marketplace avvenuta nel 2024 grazie al supporto di un team di studenti del Master universitario di primo livello in Digital Communications Specialist dell'Università Cattolica i quali si sono cimentati nella progettazione di una *strategia di comunicazione omnicanale* orientata alla condivisione dei valori dell'esperienza del turismo all'aria aperta, assicurando contemporaneamente ai clienti l'opportunità di poter effettuare la prenotazione della vacanza direttamente online, monitorando le disponibilità in tempo reale²⁰¹. La strategia di comunicazione omnicanale di Crippaconcept si basa su un approccio integrato che permette all'azienda di interagire con i propri clienti e stakeholder attraverso diversi canali in maniera coerente e fluida. Questo tipo di strategia consente a Crippaconcept di offrire un'esperienza senza interruzioni, indipendentemente dal punto di contatto scelto dal cliente. La strategia di Crippaconcept combina strumenti di marketing digitale, come la presenza sui social media e le campagne di e-mail marketing, con attività tradizionali come la partecipazione a eventi e fiere di settore. Questo approccio misto rafforza il brand e amplia la copertura, assicurando che l'azienda sia presente ovunque i clienti si trovino, sia fisicamente che virtualmente.

Crippaconcept enfatizza la sostenibilità come valore centrale della propria comunicazione. Attraverso il bilancio di sostenibilità, l'azienda comunica in modo trasparente i propri sforzi verso pratiche responsabili, coinvolgendo i clienti e gli stakeholder sui progressi fatti in termini di impatto ambientale e sociale.

²⁰¹ La Nuova Piattaforma Di Nuovi Sogni: Il Portale per Il Glamour Camping Open Air – CrippaConcept | Luxury Mobile-Homes and Lodges, n.d..

In sintesi, questa iniziativa non solo promuove un turismo sostenibile coinvolgendo le nuove generazioni, ma crea anche un ponte tra i *glampers* e le strutture ricettive, garantendo un'esperienza personalizzata e intuitiva. Attraverso il portale digitale, gli utenti possono pianificare la loro vacanza ideale, mentre le strutture *glamping* ottengono maggiore visibilità, contribuendo così alla crescita del settore e alla diffusione di pratiche responsabili nel turismo.

CONCLUSIONI

L'elaborato dimostra come il *turismo sostenibile* sia una risposta alle problematiche ambientali e sociali generate dal turismo di massa tradizionale, evidenziando al contempo come l'implementazione di un modello sostenibile nel settore recettivo sia in grado di preservare e promuovere le peculiarità naturali e culturali del territorio. Producendo contestualmente un impatto positivo sulle comunità locali, migliorando la qualità della vita dei residenti e garantendo la protezione della biodiversità a beneficio delle generazioni future.

L'evoluzione del turismo verso un approccio più consapevole e rispettoso è il frutto di un cambiamento di paradigma che mette al centro il turismo responsabile. L'importanza di indicatori di sostenibilità e di una gestione attiva delle risorse emerge come elemento chiave per monitorare l'impatto del turismo e pianificare strategie efficaci a lungo termine. In tale contesto, la *Corporate Social Responsibility* (CSR) viene identificata come un fattore determinante per le imprese che vogliono affermarsi come leader in un mercato sempre più competitivo e attento alle tematiche ambientali e sociali. L'adozione di strategie di CSR, come il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* e l'integrazione di pratiche sostenibili nei processi aziendali, permette alle aziende turistiche di migliorare la loro reputazione e attrarre una clientela sensibile a queste tematiche. Tale approccio non solo migliora la performance ambientale e sociale delle imprese, ma riconosce loro anche effetti economici positivi, come la riduzione dei costi di gestione e l'accesso a finanziamenti ed incentivi pubblici in un'ottica innovativa ed evolutiva.

Il turismo *en plein air* e l'*ecoturismo* sono riconosciuti come forme di arricchimento e valorizzazione, a condizione che rispettino il patrimonio naturale e le popolazioni locali e rispondano contemporaneamente alla capacità di accoglienza dei luoghi²⁰². Il glamping, in particolare, dimostra come sia possibile coniugare lusso e sostenibilità, creando un nuovo modello di turismo outdoor che rispetta l'ambiente e al contempo soddisfa le aspettative di un pubblico sempre più attento alla qualità e alla responsabilità sociale. Le pratiche innovative e sostenibili adottate dalle imprese turistiche stanno contribuendo a una nuova visione del turismo, non più centrata esclusivamente sul profitto immediato, ma orientata verso una crescita durevole e responsabile.

Gli esempi riportati mostrano come il glamping non sia solo una tendenza passeggera, ma una soluzione concreta per il recupero e la riqualificazione di territori naturali e rurali. L'integrazione tra architettura sostenibile e ospitalità di alta qualità è un elemento distintivo di questo fenomeno, che sta avendo una crescita significativa non solo in Italia, ma anche in Europa. Il caso di Crippaconcept dimostra come l'innovazione e la sostenibilità possano convivere nella creazione di soluzioni abitative non solo funzionali ma anche rispettose del contesto ambientale. Inoltre, mediante il bilancio di sostenibilità, l'azienda comunica le sue iniziative e i progressi fatti in termini di impatto ambientale e sociale, creando un rapporto di fiducia con la comunità e rafforzando la propria credibilità di azienda socialmente responsabile. Il ruolo delle tecnologie e delle strategie di marketing omnicanale adottate da Crippaconcept sono fondamentali per mantenere alta la competitività in un settore in rapida evoluzione. Attraverso l'integrazione di diverse piattaforme di comunicazione e il monitoraggio costante delle interazioni con i clienti tramite sistemi di CRM, l'azienda è in grado di offrire un servizio personalizzato e coerente su tutti i canali, rafforzando la propria presenza sul mercato e rispondendo efficacemente alle esigenze dei viaggiatori moderni e proteggendo al contempo il patrimonio naturale e culturale. La sua organizzazione, inoltre, permette un funzionamento efficace e ben coordinato dell'azienda, con ogni dipartimento che svolge un ruolo specifico, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi.

L'azienda *Crippaconcept* rappresenta un esempio di come innovazione, sostenibilità e coinvolgimento della comunità possano coesistere per promuovere un futuro turistico più responsabile.

²⁰² del Turismo, O. M. (1999). Codice Mondiale di Etica del Turismo.

Gli enti e gli operatori turistici devono costantemente aggiornare le proprie competenze, lavorando sulle risorse disponibili, con l'obiettivo di ottenere un rinnovamento continuo che permetta di anticipare le tendenze del mercato di riferimento, invece di limitarsi a seguirle. Questo implica lo sviluppo di competenze dinamiche²⁰³. Gli operatori turistici e le amministrazioni locali hanno spesso interpretato la valorizzazione e l'analisi delle risorse in modo prevalentemente materiale, ovvero focalizzandosi su attrazioni naturali o artistiche come chiese, castelli, montagne e monumenti. Tuttavia, anche le risorse intangibili, come la cultura locale, l'immagine del territorio, e le risorse umane, giocano un ruolo cruciale per avere una visione completa degli asset turistici di un sistema locale. Particolare rilievo viene conferito alle risorse umane, fondamentali per lo sviluppo di un sistema turistico. Difatti, le competenze professionali, l'interazione con i turisti, la specializzazione in determinati settori e la motivazione del personale, sebbene siano complessi in termini di misurabilità, sono indispensabili per una corretta pianificazione organizzativa. Il turismo *en plein air*, per poter prendere davvero una direzione sostenibile, deve muoversi in parallelo per la qualificazione delle strutture e per la mitigazione dell'ecosistema²⁰⁴.

Questo percorso verso la sostenibilità richiede l'impegno congiunto di tutti gli attori coinvolti, dalle imprese agli enti governativi, fino ai turisti stessi, per costruire un futuro in cui il turismo non rappresenti una minaccia per l'ambiente, ma una risorsa per lo sviluppo socioeconomico delle comunità locali e la salvaguardia del patrimonio naturale e culturale.

²⁰³ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp.509-533.

²⁰⁴ Berizzi, C., & Trabattoni, L. (2019). Mobile Home per il turismo all'aria aperta, storia evolutiva.

BIBLIOGRAFIA

- Andriola, L., & Manente, M. (2000). *Turismo durevole e sviluppo sostenibile: il quadro di riferimento italiano*. Enea.
- Ahn, C. S., Lee, M. S. W. (2015). *Adventure Campers, Fairy Tale Glampers, and Authenticity, Tourism engagement*. Co-creating well-being. Proceedings of the 6th Advances in Tourism Marketing Conference, 8. – 10. 9. 2015., pp. 12-17.
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). *Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning*, p.155.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review*. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1), p.1-16.
- Bagnoli, C., & Masiero, E. (2021). *L'impresa significativa fra tradizione e innovazione*. STUDI E RICERCHE, p.28.
- Benedetti, A. (2021). *Le certificazioni ambientali*. In Diritto dell'ambiente. Giappichelli. pp.207-220.
- Berizzi, C., & Trabattoni, L. (2019). Mobile Home per il turismo all'aria aperta, storia evolutiva.
- Berizzi, C., Nirta, S., Terlicher, G. N., & Trabattoni, L. (2021). *Sustainable and affordable prefabricated construction: Developing a natural, recycled, and recyclable mobile home*. Sustainability, 13(15), 8296.
- Berizzi, C., & Trabattoni, L. (2021). Wonderland. La mobile home naturale, riciclata e riciclabile per una vacanza sostenibile.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Boyer, M. (1996). "L'invention du tourisme". Parigi, Gallimard.
- Brooker, E., Joppe, M. (2013). *Trends in camping and outdoor hospitality – An international review*. Journal of Outdoor Recreation and Tourism, Vol. 3, pp. 1-6.
- Brochado, A., & Pereira, C. (2017). *Comfortable experiences in nature accommodation: Perceived service quality in Glamping*. Journal of outdoor recreation and tourism, 17, pp.77-83.
- Brown, H. S., De Jong, M., & Lessidrenska, T. (2009). *The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship*. Environmental politics, 18(2), pp.182-200.
- Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of management review, 4(4), pp.497-505.
- Carta di Lanzarote per un turismo sostenibile (1995).
- CED (1971), Social Responsibilities of Business Corporations, Committee for Economic Development, p. 15.
- Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda* Giuffrè, pp.1-132.
- Chirieleison, C. (2002). *Le strategie sociali nel governo dell'azienda* (pp. 1-342). Giuffrè.
- CHONG, W. N., & Tan, G. (2010). *Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility*. International Review of Business Research Papers, 6(4), p.360.
- Clarkson, M. E. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. Academy of management review, 20(1), pp.92-117.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2010). *HR's role in corporate social responsibility and sustainability*. SHRM Foundation. Alexandria.
- Collins, J.; Porras, J. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review, 74(5), pp.65-77.
- COMMISSIONE EUROPEA, Strategia rinnovata dell'Europa per il periodo 2011- 14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011) 681, Bruxelles, 2011.
- Corvo, P. (2007). *Turisti e felici? Il turismo tra benessere e fragilità*. Vita e Pensiero.

- Costa, P., & Van Der Borg, J. (1988). *Un modello lineare per la programmazione del turismo*. COSES informazioni, 32(33), pp.21-26.
- Cvelić-Bonifačić, J., Milohnić, I., & Cerović, Z. (2017). *Glamping—creative accommodation in camping resorts: insights and opportunities*. Tourism in Southern and Eastern Europe..., 4, pp.101-114.
- Da La Soudiere, M. (2001). “Les enfants dans leurs quartiers d’été”. *Ethnologie française*,4, pp. 661-668.
- Daly, H. E. (2017). *Toward some operational principles of sustainable development 1*. In *The economics of sustainability*. Routledge, pp. 97-102.
- Davis K., Blomstrom R.L. (1966). *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York, 12.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore social responsibilities? California management review*, 2(3), pp.70-76.
- Dichiarazione Universale sulla Diversità Culturale, UNESCO, 2001.
- Douglas W.S.Renwick T.Redman, S.Maguire, (2012). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews. 15 (1), p. 1-15.
- E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, trad. it. M. Decastri (a cura di) *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- EUROPEE, C. D. C. (2001). *Libro verde*. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, 18.
- Frederick, W. C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. California management review, 2(4), pp.54-61.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). *Stakeholder theory: A libertarian defense*. Business ethics quarterly, 12(3), pp.331-349.
- Eremić G. (2021), *New trends in camping tourism - glamping and family campsites*, in *Geoadria*, n.1, pp. 59-82.
- Gustafson-Melka, K. (1981). “Paysage de camping”. Paris, Institut d’Aménagement et d’Urbanisme de la Région d’Ile-de-France.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). *Personal factors in organizational identification*. Administrative science quarterly, 176-190.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative science quarterly, p.286.
- Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2018). *Glamping—new outdoor accommodation*. Ekonomika misao i praksa, 27(2), pp. 621-639.
- Hrgović, A. M. V., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2018). *Glamping—new outdoor accommodation*. Ekonomika misao i praksa, 27(2), pp. 621-639.
- İmert, Hakan. (2021). *Ecological Configuration At Glamping In The Context of Sustainability - Review And Proposal Of A Design Model*.
- Innocenti, L., & Pilati, M. (2009). *Pratiche di gestione delle risorse umane e fiducia nel management: Cosa rende efficaci le pratiche HR in persone con bassi livelli di fiducia? In Per lo sviluppo, la competitività e l’innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*. EGEA. pp.19-38.
- Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, 84(12), 78-92.

- *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione Delle Comunità Europee, Lisbona, 2000.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- Lucivero, M. (2012). *Camping and open-air tourism: an opportunity for sustainable tourism in Coastal Areas*. 6th Conference of the International Forum on Urbanism (IFoU): TOURBANISM, Barcelona, pp. 1-9.
- Lucivero, M. (2015). *Il paesaggio del camping nella storia: dall'impatto zero alla colonizzazione intensiva*. QRU: Quaderns de Recerca en Urbanisme, (5/6), pp.204-213.
- Mariappanadar, S. (2003). *Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment*. International Journal of Social Economics, 30(8), pp.906-923.
- Martín, X., Martínez, A., & Gordon, J. (2022). *Methodology to Diagnose the Integration of Campsites in Rural Cultural Landscapes—An Applied Research in Catalonia, Spain*. Land, 11(3), p.365.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth-club of rome*.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Macaluso, F. (1993). *Oltre i limiti dello sviluppo*. Il Saggiatore.
- Milohnić, I., Bonifačić, J. C., & Licul, I. (2019). *Transformation of camping into glamping—trends and perspectives*. Tourism in Southern and Eastern Europe..., 5, pp.457-473.
- Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Vita e pensiero.
- Molteni, M. (2007). *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, (2).
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. Human relations, 45(1), pp.19-47.
- ONU, *L'Agenda 21: il Programma d'Azione per il XXI secolo*, 1992.
- Paine, L. S. (2003). *Value shift: Why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. McGraw-Hill.
- Payne, R. L., Pheysey, D. C., & Pugh, D. S. (1971). *Organization Structure, Organizational Climate, and Group Structure: An Exploratory Study of their Relationships in Two British Manufacturing Companies*. Occupational psychology, 45(1).
- Pearce, J. (1982). *The Company Mission as a Strategic Tool*. Sloan Management Review, 23(3), pp.15-24.
- Pineschi, L. (1994). Tutela dell'ambiente e assistenza allo sviluppo: dalla Conferenza di Stoccolma (1972) alla Conferenza di Rio (1992). *Rivista giuridica dell'ambiente*, 493-513.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. Harvard Business Review, 89(1/2), pp. 62–77.
- Principio 1, Preambolo, Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano,1972.
- Report of the UNCED, Convention on biological diversity (1992).
- Sirost, O. (2011).? *Du Campement au camping? Une précarité désirée*. Techniques & culture, 56, pp.98-113.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp.509-533.
- The World Commission on Environment and Development (WCED),1987.
- UNWTO (2018) 'Overtourism'? —understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions, executive summary. World Tourism Organization (UNWTO); Centre of Expertise Leisure,

Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences. <https://doi.org/10.18111/9789284420070>.

- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). *The Evolution of the Corporate*. *Evolution*, 10(4), pp.738-760.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. *Academy of management review*, 16(4), pp. 691-718.
- Zadek, S. (2007). *The Civil Corporation* (1st ed.). Routledge.

SITOGRAFIA

- https://temi.camera.it/leg19DIL/area/19_1_38/agenda-2030.html
- <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- mase.gov.it
- <https://www.mase.gov.it/pagina/il-percorso-dello-sviluppo-sostenibile-1972>
- <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita>
- <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- <https://www.globalreporting.org/>
- <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>
- <https://www.amsterdam.nl/veelgevraagd/toeristenbelasting-2c7c2>
- <https://www.untouristguide.com/>
- http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_en.htm
- <http://www.emas.eu/>
- <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/products-groups-and-criteria.html>
- https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en,
- www.ocheselvatiche.com
- www.domaine-ecotelia.com
- www.cnr.it
- <https://www.istat.it/informazioni-sulla-rilevazione/capacita-degli-esercizi-ricettivi-anno-2009-2-2/>
- www.fondazioneuniverde.it
- <https://pcnitalia.mise.gov.it/index.php/it/linee-guida-ocse-2>
- <https://lostandfoundtrailers.it/glamping-glamour-camping-tra-lusso-e-natura/>
- https://www.risposteturismo.it/wpcontent/uploads/2019/09/RisposteTurismo_IndagineGlamping2022.pdf
- <https://doi.org/10.1093/OED/1176619126>.
- <https://www.glamping.com/what-is-glamping/>
- <https://www.glamping.com/accommodations/>
- <https://laghinabi.it/>
- [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)
- <https://kudhva.com/>
- <https://whitepod.com/en/concept/>
- <https://www.elledecor.com/it/viaggi/a34219106/hotel-con-cupole-in-svizzera-whitepod-eco-luxury-hotel/>
- <https://arrecasa.it/all-arrecasa/nuove-costruzioni/crippaconcept-architettura-mobile-un-nuovo-modo-di-abitare-11915>
- <https://www.istat.it/it/files//2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>
- https://www.crippaconcept.com/about/#flipbook-df_5767/8/
- <https://www.crippaconcept.com/ccd-crippaconcept-camping-design-progettazione-paesaggistica-al-servizio-del-glamping/>
- <https://www.crippaconcept.com/>
- https://www.ilsole24ore.com/art/identikit-glamping-italiano-che-cresce-10percento-l-anno-natura-e-confort-AEu0UquB?refresh_ce=1