



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

La responsabilità sociale nell'industria dell'hospitality:

la sostenibilità nella strategia e nell'operatività

delle aziende alberghiere.

Relatore

Ch. Prof. Stefano Campostrini

Laureanda

Lucrezia Barbazza

Matricola 854263

Anno Accademico

2018 / 2019

*Non quia difficilia sunt non audemus,
sed quia non audemus difficilia sunt.*

Indice

Abstract.....	4
Introduzione	5
1. Lo sviluppo sostenibile e le relative implicazioni nel settore turistico e nell'industria dell' <i>hospitality</i>	7
I. Il modello " <i>planetary boundaries</i> " ed il concetto di sviluppo sostenibile.	7
II. Il turismo e lo sviluppo sostenibile: opportunità e sfide.	12
III. La definizione di turismo sostenibile.	15
IV. Le strategie e le linee guida delle grandi organizzazioni turistiche internazionali per lo sviluppo della sostenibilità turistica.....	18
IV.a UNWTO: <i>United Nations of World Tourism Organization</i>	19
IV.b WTTC: <i>World Travel & Tourism Council</i>	24
IV.c La declinazione della sostenibilità nelle svariate tipologie di turismo.	29
V. Lo sviluppo sostenibile nell'industria dell' <i>hospitality</i>	33
V.a Lo sviluppo sostenibile nell'industria dell' <i>hospitality</i>	35
2. La <i>corporate social responsibility (CSR)</i> : la responsabilità sociale aziendale nel settore dell' <i>hospitality</i>	39
I. La definizione del concetto di responsabilità sociale aziendale e le relative implicazioni.	39
II. La progettazione della strategia di <i>CSR</i> , le sue componenti principali e i potenziali benefici.	44
III. Il modello <i>triple bottom line (TBL)</i>	51
III.a Gli indicatori potenziali per l'implementazione del modello <i>TBL</i> nella pianificazione della <i>CSR</i> e nella rendicontazione dell'industria alberghiera.	56
IV. <i>ISO 26000</i> : la linea guida per la responsabilità sociale delle organizzazioni.	61
V. La <i>CSR</i> ed il management: la strategia aziendale e la cultura organizzativa.	65

VI. Il rapporto tra la <i>corporate social responsibility (CSR)</i> e la <i>corporate financial performance (CFP)</i>	68
3. La responsabilità sociale aziendale e la gestione delle risorse umane.	72
I. Una possibile cornice teorica per la comprensione del rapporto tra la gestione delle risorse umane e la responsabilità sociale.	74
II. L'orientamento aziendale " <i>external-people</i> ": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e globali.	77
III. L'orientamento aziendale " <i>external-process</i> ": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo di ecosistemi aziendali sostenibili.	78
IV. L'orientamento aziendale " <i>internal-people</i> ": la gestione sostenibile delle risorse umane.	79
IV.a L'orientamento al lungo termine.	83
IV.b La profittabilità.	84
IV.c L'attenzione e la cura per il personale.	84
IV.d Lo sviluppo del personale.	86
IV.e La flessibilità.	88
IV.f La cooperazione tra il personale dipendente.	89
IV.g La partecipazione degli impiegati e il dialogo sociale.	90
IV.h Le partnership esterne.	91
IV.i Il rispetto oltre le normative per il lavoro.	92
IV.l La giustizia e l'uguaglianza.	92
IV.m L'attenzione e la cura per l'ambiente.	93
V. L'orientamento " <i>internal-process</i> ": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo di un'organizzazione ed un'operatività aziendale sostenibile.	95
V.a L'implementazione di programmi di gestione ambientale negli alberghi.	96
V.b Il ruolo mediatore del dipartimento di <i>HR</i> nell'adozione di <i>EMP</i> e <i>EMS</i>	99

4. La gestione ambientale nelle strutture alberghiere: le strategie e le <i>best practices</i> di implementazione di <i>Environmental Management System (EMS)</i>	104
I. La pianificazione e l'implementazione dei programmi di gestione ambientale. ...	109
II. La gestione dell'energia.	115
III. La gestione dell'acqua.	121
IV. La gestione dei rifiuti.....	129
5. Una possibile metodologia di analisi e di valutazione della responsabilità sociale aziendale ed il caso studio <i>Belmond Ltd</i>	135
I. Il set integrato di indicatori per la responsabilità sociale d'impresa elaborato dal progetto di ricerca "ResponsabilMente".	136
I.a I risultati delle aziende alberghiere analizzate da "ResponsabilMente".	149
II. Lo studio di caso: l'azienda alberghiera <i>Belmond Ltd</i> e le sue politiche ed azioni di responsabilità sociale.	158
II.a <i>Belmond Ltd</i> : storia, <i>mission</i> e valori dell'azienda.	158
II.b La <i>CSR</i> di <i>Belmond Ltd</i> per un modello di business sostenibile.	162
II.c La responsabilità sociale di <i>Venice Simplon-Orient-Express</i>	173
Conclusioni.	185
Bibliografia.	190
Sitografia.	199

Abstract

Il presente elaborato affronta il tema della sostenibilità nell'industria dell'*hospitality*, con l'obiettivo di riconoscere la responsabilità sociale come elemento strategico all'interno del modello di business delle aziende alberghiere. Si introducono le tematiche dello sviluppo sostenibile e le relative opportunità e sfide emergenti dalla sua applicazione al fenomeno turistico e, nello specifico, alle strutture ricettive, altamente impattanti in termini ambientali e sociali. Successivamente, si tratta approfonditamente la responsabilità sociale aziendale con riferimento al modello manageriale "*triple bottom line model*", che permette alle aziende di dare valore alla propria performance in termini economici, sociali e ambientali. Mantenendo il focus sul settore alberghiero, la responsabilità sociale viene indagata nel suo rapporto con il management e la cultura aziendale, la performance finanziaria e le risorse umane, il cui ruolo risulta determinante. In seguito, si delinea la gestione della dimensione ambientale all'interno dell'operatività alberghiera insieme alle relative best practices nelle aree principali di gestione dell'energia, dell'acqua e dei rifiuti. Infine, viene presentato il set integrato di indicatori per l'analisi delle azioni di responsabilità sociale aziendale utilizzato nel progetto di ricerca della Regione Veneto "Responsabilmente". I principi e le potenzialità di questa metodologia sono utilizzati per lo studio della strategia e delle attività di CSR di un brand alberghiero internazionale di lusso, *Belmond Ltd.*

Introduzione

La presente tesi tratta i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale aziendale nel settore alberghiero, indagandone l'integrazione nella catena di produzione di valore delle aziende ed approfondendo in particolare le questioni riguardanti l'organizzazione e l'operatività interna.

Nel primo capitolo, si introduce l'argomento dello sviluppo sostenibile attraverso il modello scientifico "*planetary boundaries*", che rappresenta efficacemente l'urgenza delle questioni ambientali globali, e attraverso una revisione dell'evoluzione delle definizioni del concetto di sostenibilità, intesa nelle sue dimensioni di economia, ambiente e società. Successivamente, si delineano le opportunità e le sfide derivanti dall'implementazione della sostenibilità nel settore turistico, evidenziando che il turismo sostenibile non costituisce solo una tipologia turistica associabile all'ecoturismo, bensì riguarda ogni attività turistica che mette in atto i principi dello sviluppo sostenibile, come stabilito dalle linee guida e dalle strategie delle grandi organizzazioni turistiche internazionali (*United Nations World Tourism Organization* e *World Travel & Tourism Council*). In questa prospettiva, si dimostra l'applicabilità di tali principi alle aziende alberghiere, prendendo in considerazione i costi che ne derivano dall'integrazione, i benefici e le possibilità di creazione di un vantaggio competitivo ed i relativi impatti sull'ambiente e sulla società in cui operano.

La responsabilità sociale aziendale (CSR) viene trattata nel secondo capitolo, tramite una revisione delle diverse definizioni della letteratura manageriale che esplicitano il modo in cui la sostenibilità possa integrarsi nel modello di business, nel modello di profitto e nel modello organizzativo dell'azienda. Particolare attenzione è rivolta al modello *triple bottom line* e agli indicatori possibili per l'implementazione di questo modello nella pianificazione della CSR e nella rendicontazione della performance delle aziende alberghiere.

Il ruolo fondamentale delle risorse umane nella messa in atto delle pratiche sostenibili viene trattato nel terzo capitolo, che approfondisce le relazioni tra le attività di responsabilità sociale ed il dipartimento delle risorse umane, secondo diversi orientamenti che focalizzano l'attenzione dell'azienda alberghiera su diverse possibili declinazioni pratiche del concetto di sviluppo sostenibile.

Nel quarto capitolo, il focus è rivolto all'operatività dell'azienda alberghiera ed in particolare all'implementazione di programmi e di sistemi di *environmental management*, che richiedono un'attenta pianificazione ed una costante valutazione e revisione per risultare efficaci. Le linee guida, le pratiche e le tecnologie per il miglioramento dell'efficienza dell'albergo e per la riduzione degli impatti negativi sull'ambiente vengono presentate in modo approfondito per le principali aree di gestione dell'energia, delle risorse idriche e dei rifiuti, con riferimento ad alcuni casi aziendali considerati *best practices* del settore.

Infine, viene presentata la metodologia di indagine e di elaborazione dei dati del progetto di ricerca "ResponsabilMente" sulla responsabilità sociale delle imprese, svolto dalla Regione Veneto e dall'Università Ca'Foscari di Venezia, in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova. Il set integrato di indicatori elaborato ha l'obiettivo di analizzare gli impatti delle azioni di responsabilità sociale delle aziende sia in termini *ESG (Environmental, Social, Governance)*, sia nelle dimensioni aziendali interne di *business model, profit model ed organisational model*. Sulla base di questi principi guida, è stato condotto uno studio di caso sulla responsabilità sociale aziendale di una catena alberghiera di lusso, *Belmond Ltd*, ed in particolare di una struttura ad essa appartenente, *Venice Simplon-Orient-Express*.

1. Lo sviluppo sostenibile e le relative implicazioni nel settore turistico e nell'industria dell'*hospitality*.

I. Il modello "*planetary boundaries*" ed il concetto di sviluppo sostenibile.

Le attività umane stanno, con sempre maggior evidenza, compromettendo il funzionamento del sistema Terra fino ad un grado che minaccia la sua resilienza, ovvero la possibilità di sussistere nello stato attuale (definito "epoca olocenica¹"); la realtà e l'urgenza della trasformazione sono chiaramente espresse dal modello scientifico di "*planetary boundaries*" (PB), che mira a definire uno spazio sicuro di azione per lo sviluppo e la prosperità delle società umane, basato sulla evolvente comprensione del funzionamento sistema terrestre e della relativa resilienza. (Higham, Miller, 2018)

Il modello PB si basa sui processi fondamentali che regolano il funzionamento del pianeta e identifica i livelli di perturbazione antropica al di sotto dei quali il rischio di destabilizzazione del sistema su scala planetaria è basso, ovvero uno spazio di azione sicuro per lo sviluppo della società globale. La trasgressione di questi "*boundaries*", ovvero i livelli di sicurezza, causano un considerevole rischio di destabilizzazione dello stato del sistema terrestre in cui le moderne società si sono evolute. (Steffen et al., 2015)

Come si può osservare in figura, tre dei nove confini devono ancora essere precisamente quantificati, ovvero "*novel entities*", "*functional diversity*" e "*atmospheric aerosol loading*". Le dimensioni di "*climate change*" (che incorporano lo studio di quantità di CO₂) e di "*land-system change*" (i cambiamenti riguardanti i biomi terrestri) sono nella cosiddetta "*zone of uncertainty*", ovvero nell'area non sicura con rischio crescente di perturbazioni. La "*genetic diversity*", ricompresa nella dimensione della "*biosphere integrity*", e i "*biogeochemical flows*" risultano invece già al di là del confine, con alto rischio di perturbazione sul sistema planetario. E' importante sottolineare che

¹ L' epoca oloceanica è l'epoca geologica più recente, convenzionalmente iniziata 11.700 anni fa e che viene considerata dagli studiosi come l'unico stato conosciuto che, per certo, possa essere compatibile con le società umane contemporanee e che attualmente risulta destabilizzato (Steffen et al., 2015).

due *PB* vengono considerati come di fondamentale importanza nel sistema terrestre: il “*climate change*”, in quanto il sistema climatico è la manifestazione della quantità e della distribuzione di energia sulla superficie terrestre, e la “*biosphere integrity*”, poiché la biosfera regola e disciplina i flussi di energia e di materia nel sistema e migliora la sua resilienza ai cambiamenti bruschi o gradualmente (Steffen et al. 2015). Entrambe queste dimensioni, come precedentemente analizzato, risultano in una zona di rischio, alto o crescente.

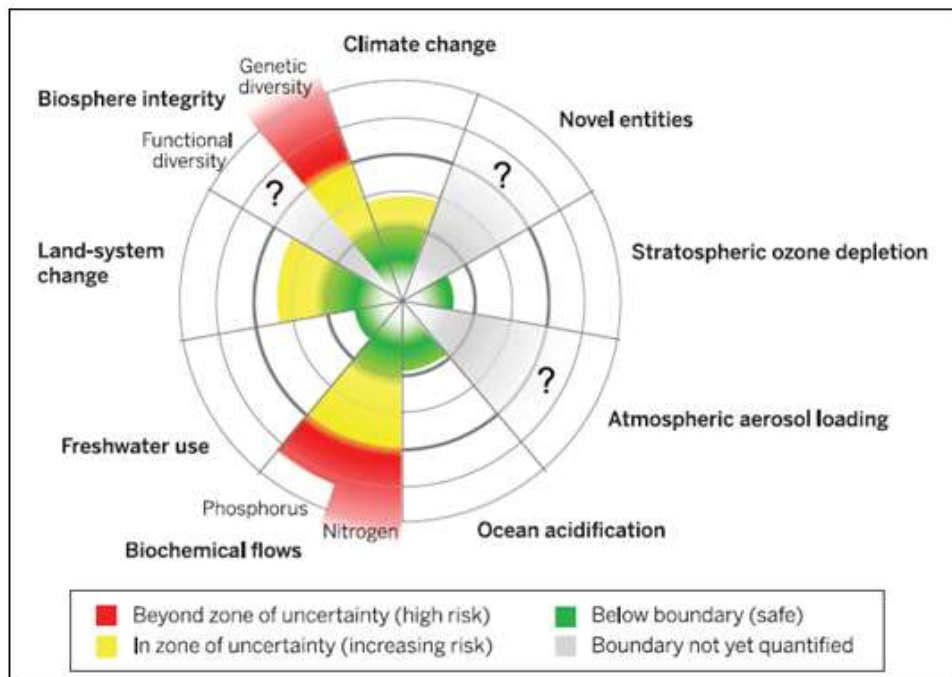


Fig. 1.1 Schematizzazione del modello “*planetary boundaries*”.

Fonte: Steffen et al. 2015.

L'estensione dell'influenza umana sulla biosfera è tale che si discute che la Terra sia entrata in una nuova era geologica, chiamata “*antropocene*”, la cui radice etimologica indica un chiaro riferimento al ruolo centrale dell'azione antropica.² Generalmente, si considera che quest'era abbia inizio negli anni Cinquanta, a causa dello sviluppo rapido dell'industrializzazione e la proliferazione dell'attività nucleare che hanno modificato il sistema globale in maniera geologicamente durevole e, in alcuni

² Antropocene, termine coniato negli anni Ottanta dal biologo Eugene F. Stoermer, deriva dal greco “*anthropos*” e indica l'epoca geologica attuale, nella quale all'essere umano e alle sue attività sono attribuite le cause principali delle modifiche territoriali, strutturali e climatiche.

casi, irreversibile. Questo periodo infatti viene detto “*great acceleration*”, durante il quale il cambiamento globale sotto forma di aumento della popolazione, urbanizzazione e consumismo, è accelerato a un tasso senza precedenti. (Fulton, 2017)

Le diverse manifestazioni dell’era definita antropocene comprendono: un rapido tasso di estinzione di specie di flora e fauna; delle concentrazioni crescenti nell’atmosfera di diossido di carbonio, causa principale del surriscaldamento globale, al tasso più alto riscontrato in 66 milioni di anni; delle concentrazioni di plastica altissime, tali che nel futuro questa verrà rinvenuta sotto forma di fossile; dei livelli nel suolo di nitrogeno e fosforo, dovuti all’uso di fertilizzanti, con un impatto sul ciclo del nitrogeno quantificabile in 2.5 miliardi di anni; il sedimento di particelle stabilite sui ghiacciai artici come risultato della combustione di combustibili fossili. (Higham, Miller, 2018)

Il modello teorico *PB* e i connessi studi presentati, costituiscono un’evidenza scientifica dell’impatto sul sistema terrestre dell’azione umana, basata su un modello di crescita economica potenzialmente illimitata e altamente impattante che se portato avanti, condurrebbe ad un esaurimento totale delle risorse del pianeta. Lo sviluppo sostenibile costituisce la risposta all’urgenza della questione, e richiede un cambio di modello economico su cui si è discusso a partire dagli anni 70, in seguito alla crisi energetica e petrolifera di quegli anni e la crescente presa di consapevolezza degli sconvolgimenti ambientali in atto. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

La sostenibilità può dunque essere definita come lo studio delle interazioni tra il funzionamento dei sistemi naturali e non, e i prodotti che derivano da tali sistemi affinché l’ecosistema rimanga in equilibrio. L’economista statunitense Daly H., definisce lo sviluppo sostenibile come “lo sviluppo mantenendosi entro le capacità di carico degli ecosistemi terrestri”, e dovrebbe seguire un fondamentale principio: l’impatto delle attività umane sui sistemi naturali non deve superare la capacità di carico dell’ecosistema terrestre. Da questo principio, derivano i secondari, ad esso strettamente correlati, ovvero: il tasso di utilizzo delle risorse rinnovabili non deve superare la loro velocità di auto-generazione; l’emissione di elementi inquinanti nell’aria, nell’acqua e nel suolo, non deve essere superiore alla capacità di assorbimento

del sistema terrestre; il tasso di utilizzo delle risorse non rinnovabili deve essere compensato dalla produzione di una pari quantità di risorse, al fine di sostituirle. (Daly, 1991)

Le prime definizioni di sostenibilità, elaborate a partire dagli anni Ottanta, si focalizzano quasi esclusivamente su questioni ecologiche, per l'evidenza delle trasformazioni ambientali e delle crisi di risorse; tuttavia, il concetto di sviluppo sostenibile va al di là mere pratiche ecologiche e abbraccia un contesto molto più ampio e variegato. Infatti, l'*International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI)*, nel 1994, fornisce una definizione di sviluppo sostenibile utile per comprendere che la popolazione umana, l'economia e gli ecosistemi terrestri sono dimensioni inestricabilmente connesse: lo sviluppo sostenibile è lo "sviluppo che offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità senza minacciare l'operabilità del sistema naturale, del sistema edificato e del sistema sociale da cui dipendono tali servizi." (ICLEI, 1994, p.2)

La definizione largamente condivisa di del concetto di sviluppo sostenibile si ritrova all'interno del rapporto "*Our Common Future*", presentato nel 1987 dalla *World Commission on Environment and Development* delle Nazioni Unite, conosciuto comunemente anche come "*Rapporto di Brundtland*"; tale rapporto constata che le problematiche globali necessitano l'attuazione di una strategia di lungo termine in grado di integrare le esigenze dell'ambiente e dello sviluppo umano. Lo sviluppo sostenibile viene definito come "lo sviluppo che garantisce la soddisfazione dei bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere l'abilità delle future generazioni di soddisfare i propri". (WCED, 1987, p. 13) Tale concetto non implica dei limiti assoluti, quanto delle limitazioni imposte dal corrente stato di avanzamento tecnologico e di organizzazione sociale sulla base delle risorse ambientali e dell'abilità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane. (Renoldner, 2013)

Si afferma inoltre che lo sviluppo sostenibile deve essere considerato come un processo di cambiamento in cui l'utilizzo delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico avvengano in modo coerente e compatibile

con i bisogni presenti e futuri: in questa prospettiva divengono cruciali i ruoli dei governi e delle istituzioni, oltre che delle organizzazioni internazionali, per rispondere all'urgenza di tale trasformazione. (Higham, Miller, 2018) Questo primo documento delle Nazioni Unite sul tema aveva infatti esplicitamente gli scopi di proporre strategie ambientali a lungo termine per realizzare lo sviluppo sostenibile entro l'anno 2000 e di raccomandare piani di azione in cui le preoccupazioni ambientali si traducano in cooperazioni più ampie e maggiori tra gli stati con diversi gradi di sviluppo sociale ed economico, per guidare al raggiungimento di obiettivi comuni che considerino le interrelazioni tra persone, risorse, ambiente e sviluppo. (WCED, 1987)

Il concetto di sviluppo sostenibile implica quindi il raggiungimento di alcuni cruciali obiettivi, in particolare: la rianimazione della crescita economica con una qualità mutata; la soddisfazione dei bisogni essenziali delle generazioni presenti e future in termini di occupazione, alimentazione, igiene, acqua ed energia; l'assicurazione di un livello demografico sostenibile; la conservazione e l'incremento delle risorse; la presa in considerazione, nel processo di *decision-making*, di aspetti ambientali e tecnologici, nonché di rischi gestionali. (Davolio, Somoza, 2016)

Il concetto di sostenibilità, con le relative implicazioni su larga scala, si è evoluto in particolare attraverso la Nazioni Unite e l'"*Agenda 21*", un programma di azione per lo sviluppo sostenibile nel XXI secolo scaturito dalla *UN Conference on Environment and Development* di Rio nel 1992 (UNCED, 1992) ed attraverso il piano di esecuzione concordato dieci anni dopo a Johannesburg, il *World Summit on Sustainable Development*. (ONU, 2002) Se inizialmente, negli anni Ottanta, il concetto di sostenibilità si riferiva quasi esclusivamente all'ecologia e dunque all'eco-sostenibilità, da questo momento si riconoscono in modo esplicito, tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: l'ambiente, la società, l'economia.

- La sostenibilità ambientale: richiede la consapevolezza della fragilità dell'ambiente, delle risorse naturali e dell'impatto derivante su esse delle decisioni e delle attività umane; significa conservare e gestire le risorse, in particolare quelle non rinnovabili o preziose in termini di supporto vitale, e

richiede dunque azioni per minimizzare l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo, e per conservare la diversità biologica e l'*heritage* naturale.

- La sostenibilità sociale: richiede la comprensione delle istituzioni e del loro ruolo nel cambiamento e nello sviluppo di sistemi democratici e partecipativi; significa rispettare i diritti umani e offrire pari opportunità per tutti all'interno della società, il che richiede un'equa distribuzione dei benefici, con un focus sulla riduzione della povertà; vi è un'enfasi sulle comunità locali, sul mantenimento ed il rafforzamento dei loro stili di vita, sul riconoscimento e rispetto della diversità culturale, evitando qualsiasi forma di sfruttamento.
- La sostenibilità economica: richiede la conoscenza delle potenzialità e dei limiti della crescita economica e del loro impatto sulla società e sull'ambiente e significa generare benessere nei diversi livelli sociali ed attuare l'efficienza dei costi in tutte le attività economiche; essenzialmente, riguarda la redditività delle attività e delle imprese e la loro capacità di sussistere nel lungo termine. (UNEP, UNWTO, 2005)

La dimensione e l'urgenza di tali trasformazioni sono di importanza *in primis* per la *governance* globale e per le leadership nazionali, per fornire informazione e linee guida su ampia scala. Cruciali diventano i ruoli dei governi e delle istituzioni, ma anche delle aziende e della società civile stessa, per raggiungere gli obiettivi dello sviluppo sostenibile.

II. Il turismo e lo sviluppo sostenibile: opportunità e sfide.

Il turismo possiede grosse potenzialità nel contribuire allo sviluppo sostenibile, in primo luogo per la dinamicità e la rapida crescita che caratterizzano il settore e per il relativo contributo all'economia globale. Il settore turistico è infatti uno dei maggiori al mondo, con la creazione di 319 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo (corrispondenti al 10% circa dell'occupazione totale) e la produzione del 10,4% del GDP mondiale. Nel 2018, l'industria cosiddetta "*Travel & Tourism*" ha avuto una crescita del 3,9 % rispetto

all'anno precedente, maggiore rispetto al tasso di crescita dell'economia globale, pari al 3,2%.³

Per quanto riguarda gli arrivi turistici internazionali, vi è stata una crescita del 7,0% nell'anno 2017, il più alto tasso dalla crisi economica globale del 2009 e ben oltre la previsione dell'*UNWTO* per il periodo 2010-2020, ovvero 3,8% l'anno. Un totale di 1.326 milioni di arrivi di turisti internazionali sono stati registrati nelle destinazioni in tutto il mondo, circa 86 milioni in più rispetto il 2016. (*UNWTO*, 2018) Le spese del turismo internazionale sono aumentate del 4,9% in termini reali (adattando le oscillazioni del tasso di cambio e le inflazioni) per raggiungere 1.340 miliardi di dollari nel 2017. In aggiunta alle spese nelle destinazioni, il turismo internazionale ha generato altri 240 miliardi di dollari per i servizi di trasporto internazionali resi ai non residenti. Il totale delle esportazioni derivanti dal turismo internazionale raggiunge quindi i 1.6 trilioni di dollari, ovvero 4 miliardi di dollari al giorno di media. (*UNWTO*, 2018)

Inoltre, al di là delle misurazioni significative in termini economici, è opportuno ricordare che l'attività turistica implica una relazione particolare tra i consumatori, cioè i turisti, l'industria, l'ambiente e le comunità locali. Questa relazione speciale si verifica poiché il turista, differentemente da altri settori, si muove verso il produttore ed il prodotto: ciò conduce a tre importanti ed unici aspetti del rapporto tra turismo e sviluppo sostenibile, ovvero l'interazione, la consapevolezza e la dipendenza. La natura del turismo, in quanto industria dei servizi basata sull'erogazione di un'esperienza, implica una grande quantità di interazione, sia diretta che indiretta, tra visitatori, comunità ospitanti e ambiente locale. Inoltre, il fenomeno turistico implica la presa di consapevolezza da parte delle società (ospitanti ed ospiti) delle questioni ambientali e delle differenze tra nazioni e culture. Infine, essendo il turismo basato sulla ricerca da parte dei visitatori di fare esperienza di ambienti puliti e intatti, di aree naturali attraenti, di tradizioni culturali autentiche e di comunità ospitanti con cui instaurare buone relazioni, l'industria dipende dalla presenza di tali elementi. (Horner, Swarbrooke, 1996) Queste relazioni strette e dirette create dal fenomeno turistico danno luogo a

³ *WTTC*, <https://www.WTTC.org/economic-impact/>

interazioni sensibili tra i diversi attori e contesti, che possono costituire fattori ambivalenti, potenzialmente molto favorevoli al contempo molto dannosi per lo sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda i potenziali impatti positivi, il turismo ha la possibilità di offrire crescenti opportunità per lo sviluppo delle imprese e la creazione dell'occupazione, incentivando gli investimenti e i sostegni ai servizi locali, anche in comunità piuttosto remote; è inoltre opportuno considerare i vantaggi economici tangibili per le risorse culturali e naturali, attraverso le spese dirette dei visitatori per la loro conservazione ed un crescente sostegno da parte della comunità locale per loro preservazione e valorizzazione, in quanto risorse turistiche. La pratica del turismo è da considerarsi inoltre come un fattore di comprensione e pace tra le culture diverse, nonostante le complessità che possono derivare dall'incontro di popolazioni diverse, largamente trattati nel campo di studi dell'etica del turismo. (Bruscino, 2011)

In una prospettiva opposta, il turismo può creare una forte competizione per l'utilizzo di risorse scarse, *in primis* acqua e suolo, ed esercitare pressioni dirette su ecosistemi fragili, causando il degrado dell'ambiente fisico e lo sconvolgimento delle specie selvatiche; una considerevole pressione si riversa inoltre sulle comunità ospitanti, costringendo in alcuni casi persino alla dislocazione delle società tradizionali. L'attività turistica, oltre a contribuire significativamente all'inquinamento locale e globale, costituisce una fonte di reddito instabile e vulnerabile, in quanto molto sensibile ai cambiamenti percepiti od effettivi delle condizioni ambientali e sociali delle destinazioni. (Cheer, Lew, 2018)

Da ciò risulta che tutti gli attori coinvolti nel settore turistico hanno una considerevole responsabilità nel riconoscere l'importanza dello sviluppo sostenibile, in quanto le loro attività possono avere impatti differenti e di diversa portata, in alcuni casi ambivalenti: gli *stakeholder* infatti vengono considerati come elementi chiave nella pianificazione e nell'implementazione di pratiche volte alla sostenibilità.

III. La definizione di turismo sostenibile.

Il principio di turismo cosiddetto sostenibile è stato delineato nel 1988 dall'Organizzazione mondiale del Turismo (OMT): "le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale, artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali o economiche". (Bruscino, 2011) Nella sua definizione più accettata, il turismo sostenibile viene definito come "il turismo che prende in piena considerazione i suoi impatti economici, sociali e ambientali, presenti e futuri, rispondendo ai bisogni dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti". (UNEP, WTO, 2005)

Il turismo sostenibile dovrebbe quindi utilizzare le risorse in maniera ottimale, in quanto queste costituiscono un elemento chiave nello sviluppo del settore, salvaguardando i processi ecologici essenziali e contribuendo alla preservazione dell'*heritage* naturale e della biodiversità. Per quanto riguarda la dimensione sociale, il turismo sostenibile dovrebbe rispettare l'autenticità socio-culturale delle comunità ospitanti, conservare i loro edifici, tradizioni e valori, e contribuire alla comprensione e alla tolleranza interculturale. Infine, dovrebbe assicurare attività economiche profittevoli a lungo termine, generando benefici condivisi per tutti gli *stakeholder*, inclusi un'occupazione stabile, delle buone opportunità di guadagno e dei servizi socio-sanitari alle comunità, contribuendo in tal modo alla riduzione della povertà. (UNEP, UNWTO, 2005)

I principi di sostenibilità si riferiscono quindi all'aspetto ambientale, sociale ed economico e un appropriato bilanciamento deve essere stabilito tra queste dimensioni allo scopo di garantire lo sviluppo sul lungo termine; tuttavia un'altra componente deve essere tenuta in considerazione: la soddisfazione tratta dalla fruizione del prodotto-servizio da parte del consumatore. Questo aspetto risulta fondamentale, poiché un'esperienza significativa con alto livello di soddisfazione, aumenta la consapevolezza

del turista sulle questioni riguardanti il tema della sostenibilità e la promozione di tale pratica. (Horner, Swarbrooke, 1996)

Sulla base delle considerazioni riguardo il turismo sostenibile a livello globale, insieme alla definizione precedentemente data, viene sviluppata nell'ambito della *World Tourism Organization (WTO)* delle Nazioni Unite, in collaborazione con *United Nations Environmental Programme (UNEP)* una prima agenda sullo sviluppo sostenibile nel turismo nel 2005. (UNEP, WTO, 2005) Il documento definisce infatti la sostenibilità nell'ambito turistico, indica gli approcci effettivi per lo sviluppo di politiche e strategie ed individua i principali obiettivi, che vengono presentati in relazione ai tre pilastri della sostenibilità, contribuendo così ad articolare e approfondire la definizione data. I dodici obiettivi sono brevemente esposti di seguito e presentati, nelle loro dimensioni ed interazioni, in figura a pagina successiva (Fig. 1.2).

- *“Economic viability”* (redditività economica): assicurare redditività e competitività alle destinazioni e alle imprese turistiche, affinché continuino a prosperare e generare benefici a lungo termine.
- *“Local prosperity”* (prosperità locale): massimizzare il contributo del turismo all'economia della comunità.
- *“Employment quality”* (qualità dell'impiego): aumentare il numero e la qualità di posti di lavoro creati e sostenere il turismo, attraverso buone condizioni lavorative e opportunità di carriera senza discriminazioni.
- *“Social equity”* (uguaglianza sociale): raggiungere una larga e giusta distribuzione dei benefici derivanti dall'attività turistica.
- *“Visitor fulfilment”* (soddisfazione del consumatore): offrire a tutti senza discriminazione un'esperienza sicura e soddisfacente.
- *“Local control”* (controllo locale): coinvolgere e dare potere alle comunità nella progettazione dello sviluppo e della gestione dell'area, in collaborazione con gli altri *stakeholder*.

- “*Community wellbeing*” (benessere della comunità): mantenere e rafforzare la qualità della vita nelle comunità locali, inclusi i servizi sociali e l’accesso alle risorse, evitando ogni forma di degrado sociale o sfruttamento
- “*Cultural richness*” (ricchezza culturale): rispettare e valorizzare il patrimonio storico-artistico, la cultura autentica, le tradizioni e le peculiarità del luogo e della comunità.
- “*Physical integrity*” (integrità fisica): conservare e valorizzare la qualità del paesaggio urbano e/o rurale, e evitare il degrado geofisico dell’ambiente.
- “*Biological diversity*” (biodiversità): sostenere la conservazione delle aree naturali, dei diversi *habitat* e delle specie di flora e fauna, minimizzando l’impatto dannoso.
- “*Resource efficiency*” (efficienza delle risorse): minimizzare l’uso delle risorse scarse e non rinnovabili nello sviluppo e nel funzionamento delle strutture e dei servizi.
- “*Environmental purity*”: minimizzare l’inquinamento dell’aria, dell’acqua e del suolo e la produzione di rifiuti da parte delle imprese e dei consumatori. (UNEP, WTO, 2005)

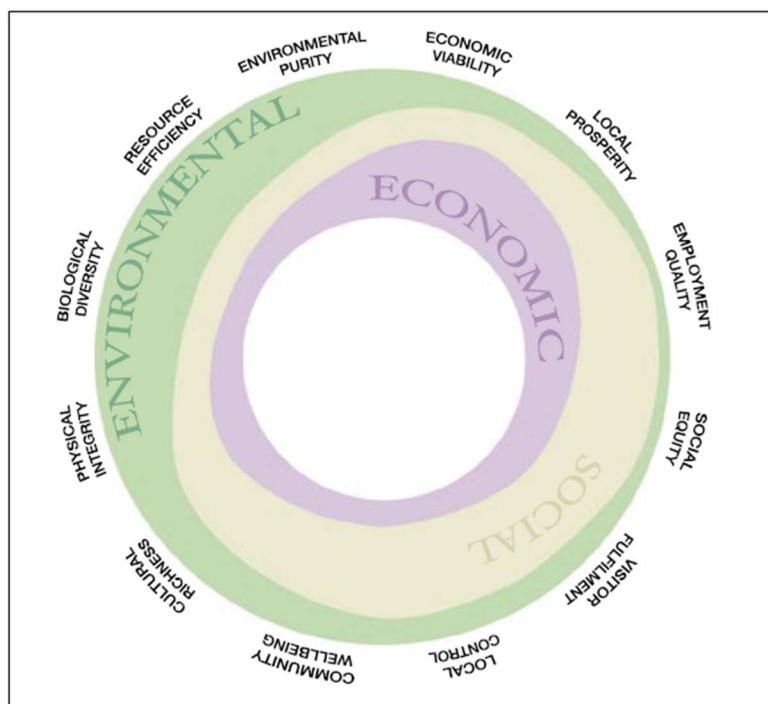


Fig. 1.2: Gli obiettivi della sostenibilità e le relative dimensioni.

Fonte: UNEP, WTO, 2005.

E' importante evidenziare che molti di questi obiettivi sono fortemente connessi tra loro: la redditività economica ad esempio, dipende molto dal mantenimento della qualità ambientale e paesaggistica, così come la soddisfazione dei visitatori, che è strettamente connessa a sua volta alla valorizzazione dell'*heritage* e delle tradizioni locali; la ricchezza culturale viene spesso ricompresa nella dimensione sociale, tuttavia è in relazione anche con gli aspetti ambientali, nei termini in cui l'ambiente costruito e la dimensione culturale della società interagiscono con la natura. Il benessere della società, uno scopo principale della sostenibilità sociale, è correlato alla qualità delle condizioni lavorative offerte dal turismo e a questioni di equità sociale, ma è strettamente connesso anche alla gestione delle risorse ambientali, come ad esempio l'accesso all'acqua. (UNEP, WTO, 2005)

IV. Le strategie e le linee guida delle grandi organizzazioni turistiche internazionali per lo sviluppo della sostenibilità turistica.

Per quanto riguarda il turismo, è necessario che lo spostamento di direzione implichi un impegno di muoversi oltre lo stato stazionario, con un ridimensionamento dei confini spazio temporali delle strategie ed azioni, ovvero un passaggio dalla pianificazione dal termine medio-breve a medio-lungo che si implementi nella consapevolezza della validità del principio del pensare ed agire locale, per un riflesso su scala globale. (UNEP, WTO, 2005)

Per le istituzioni governative, le politiche del turismo che riguardano questioni economiche, sociali e ambientali e che sono sviluppate nella consapevolezza delle potenzialità sia di portare benefici che pericoli, possono indirizzare le forze provenienti dalla dinamicità e portata del settore in una direzione positiva. Per l'industria turistica l'accettazione di responsabilità non riguarda solamente l'adeguamento a tali politiche, ma deve essere alimentata anche da forti interessi individuali, dal momento che se l'ambiente naturale, culturale o sociale della destinazione viene danneggiato, può causare una forte perdita di valore anche nel prodotto turistico stesso. E' tuttavia necessario che il cambiamento di direzione sia guidato a livello internazionale dalle

grandi organizzazioni che rappresentano il settore del turismo, in particolare la *United Nation World Tourism Organization (UNWTO)* e il *World Travel & Tourism Council (WTTC)*.

IV.a UNWTO: United Nations of World Tourism Organization.

La *United Nations of World Tourism Organisation (UNWTO)* rappresenta i governi di 158 stati membri delle Nazioni Unite (con la rilevante assenza di paesi generatori di turismo come USA, Australia, Regno Unito e Canada) ed è impegnata in una serie di progetti per sostenere e promuovere lo sviluppo del turismo sostenibile, in particolare sviluppando linee guida per *planner* e *policy makers*. Il segretario generale Zurab Pololianshvili è infatti desideroso di attirare nuovi stati membri per rafforzare le finanze dell'organizzazione e potenziare il mandato dell'*UNWTO* come rappresentante del settore turistico a livello globale. (Higham, Miller, 2018)

Il tema della sostenibilità è centrale nell'organizzazione, in quanto il turismo ha il potenziale di contribuire, direttamente o indirettamente, ai diciassette obiettivi elaborati dalle Nazioni Unite stesse nel programma *Sustainable Development Goals (SDGs)* 2015-2030. (UNWTO, 2015)



Fig. 1.3: Prospetto dei 15 obiettivi del programma *SDGs* 2015-2030.

Fonte: UNWTO, 2015.

Per ognuno di questi obiettivi, *UNTWO* descrive le motivazioni per cui il turismo potrebbe costituire mezzo di sviluppo sostenibile e mostra, attraverso la piattaforma interattiva "*Tourism for SDGs*", le azioni e pratiche intraprese concretamente dagli stati membri e dalle aziende, suddivise per obiettivo specifico.⁴

1. "*No poverty*": essendo uno dei settori maggiori e di più rapida crescita al mondo, il turismo è nella posizione giusta per favorire lo sviluppo economico a tutti i livelli, generando reddito attraverso la creazione di posti di lavoro; lo sviluppo turistico sostenibile, insieme al suo impatto sulla comunità, può essere collegato con gli obiettivi nazionali di riduzione della povertà, con la promozione dell'imprenditoria e delle piccole aziende e con l'agevolazione di gruppi sociali meno favoriti, come le donne e i giovani.
2. "*Zero hunger*": il turismo può incoraggiare l'agricoltura sostenibile attraverso la promozione della produzione e dei fornitori agli alberghi e attraverso la vendita di prodotti locali ai turisti; l'agroturismo può generare reddito aggiuntivo e al contempo valorizzare l'esperienza turistica.
3. "*Good health and well-being*": l'introito delle tasse generate dal turismo, come anche le commissioni provenienti dalle aree protette, può essere reinvestito in assistenza e servizi sanitari, migliorando la salute e riducendo la mortalità infantile e prevenire malattie.
4. "*Quality education*": il turismo ha il potenziale di promuovere l'inclusione; il personale capace è cruciale per la prosperità del settore, che offre opportunità di impiego, direttamente ed indirettamente, per giovani, donne e individui con bisogni particolari, che potrebbero beneficiare attraverso programmi educativi.
5. "*Gender equality*": il turismo può emancipare le donne, in particolare attraverso l'offerta lavorativa di imprese turistiche ed i redditi generati da piccole e medie imprese collegate al settore; il turismo può costituire per le donne un mezzo per la piena partecipazione femminile in ogni aspetto della società.

⁴ *UNWTO*, <http://tourism4sdgs.org/>

6. *“Clean water and sanitation”*: la necessità di investimenti per offrire servizi nel turismo, può avere un ruolo cruciale nel raggiungimento dell’accesso all’acqua e la relativa sicurezza; l’uso efficiente delle risorse idriche nel turismo, il controllo del livello di inquinamento e l’efficienza tecnologica possono costituire elementi chiave nella preservazione dell’acqua.
7. *“Affordable and clean energy”*: essendo un settore ad alto consumo energetico, il turismo può accelerare il cambiamento all’utilizzo dell’energia rinnovabile a livello globale; tramite la promozione di investimenti in fonti di energia pulita, il turismo può contribuire alla riduzione dei gas a effetto serra, mitigare il cambiamento climatico e contribuire a rendere l’energia accessibile a tutti.
8. *“Decent work and economic growth”*: essendo un’industria di servizi con alto tasso di occupazione, le opportunità di lavoro dignitose nel turismo, in particolare per i giovani e le donne, e le politiche che favoriscono una migliore diversificazione attraverso le catene di valore, possono valorizzare gli impatti socio-economici positivi.
9. *“Industry innovation and infrastructure”*: lo sviluppo turistico si basa su beni ed infrastrutture sia pubblici che privati: il settore può influenzare la politica pubblica per il potenziamento ed il miglioramento delle infrastrutture, rendendole più innovative, sostenibili ed efficienti in termini di risorse e muovendosi verso la riduzione del carbon fossile, attraendo così turisti ma anche *fonti di finanziamento straniere*.
10. *“Reduced inequalities”*: il turismo può essere uno strumento potente per la riduzione delle inuguaglianze se coinvolge nel suo sviluppo le popolazioni locali e tutti gli *stakeholder* chiave; il turismo può contribuire al rinnovo urbano e allo sviluppo rurale, dando alle persone l’opportunità di prosperare all’interno del proprio paese d’origine.
11. *“Sustainable cities and communities”*: il turismo può far progredire le infrastrutture urbane, promuovere la rigenerazione e la conservazione dell’*heritage* naturale e culturale, da cui l’attività turistica stessa dipende. L’investimento in infrastrutture *green*, ad esempio di trasporto pubblico più

efficiente con inquinamento ridotto, dovrebbe condurre a città più verdi e più *smart*, non solo per i residenti ma anche per i turisti.

12. *“Responsible consumption and production”*: il settore turistico necessita l’adozione del consumo sostenibile e di processi di produzione che accelerano lo spostamento al modello sostenibile; gli strumenti per monitorare gli impatti dello sviluppo sostenibile, incluse le risorse idriche, l’inquinamento, la biodiversità, l’occupazione, daranno luogo a migliori risultati economici, sociali e ambientali.
13. *“Climate action”*: il turismo viene influenzato ed influisce sul cambiamento climatico e gli *stakeholder* dovrebbero avere un ruolo guida nella risposta globale a tale importante questione. Attraverso la riduzione di emissioni di CO₂ nell’industria dei trasporti e degli alloggi, il turismo potrà beneficiare dalla crescita a basse emissioni e contribuire ad una sfida mondiale.
14. *“Life below water”*: il turismo costiero e marittimo si basano su sani ecosistemi marini; lo sviluppo turistico deve essere parte della gestione integrata della costa al fine di contribuire alla conservazione e alla salvaguardia dei fragili ecosistemi marini, oltre che a essere mezzo di promozione della *blue economy*, contribuendo all’uso sostenibile delle risorse marine.
15. *“Life on land”*: la ricca biodiversità e l’*heritage* naturale sono spesso le principali motivazioni di viaggio: i turisti possono giocare un ruolo maggiore se la sostenibilità è centrale nelle zone fragili, non solo attraverso la tutela della biodiversità, ma anche nella creazione di introiti come mezzo di sostentamento alternativo per le comunità locali.
16. *“Peace, justice and strong institution”*: dal momento che il turismo ruota intorno agli incontri di persone con diversi *background* culturali, il settore può favorire la tolleranza interculturale ed interreligiosa e la comprensione della diversità per istituire una società più pacifica.
17. *“Partnership for the goals”*: per la sua natura intersettoriale, il turismo ha la facoltà di rafforzare le *partnership* pubbliche e private e coinvolgere gli *stakeholder*, a livello locale, regionale, nazionale ed internazionale, a lavorare

insieme per raggiungere gli obiettivi della sostenibilità ed altri obiettivi comuni. (UNTWO, 2015)

UNTWO inoltre fonda già nel 2004 l'*International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO)* con lo scopo principale di sostenere i continui progressi della sostenibilità e della resilienza nel settore attraverso un monitoraggio sistematico e periodico dell'impatto della *performance* turistica per una migliore comprensione dell'utilizzo delle risorse nelle destinazioni e per promuovere un management responsabile del turismo. Infatti attraverso la regolare applicazione di tecniche di monitoraggio, valutazione e gestione dell'informazione, l'*INSTO* offre a politici, pianificatori, manager del turismo ed altri *stakeholder* rilevanti, gli strumenti chiave per rafforzare le capacità istituzionali nella formulazione e nell'implementazione di politiche, strategie, piani e processi di turismo sostenibile. Le questioni centrali di cui l'osservatorio si occupa con una certa estensione sono: la stagionalità turistica, l'occupazione, benefici economici per la destinazione, *governance* della destinazione, soddisfazione della comunità locale, gestione delle risorse idriche, gestione dell'energia e gestione dei rifiuti. (INSTO, 2016)

Inoltre, con il supporto dell'*United Nations Statistics Division (UNSD)*, la UNTWO ha proposto nel 2016 lo sviluppo di una cornice statistica per la misurazione della sostenibilità: "*Measuring the Sustainability of Tourism*" (MST) (UNTWO, 2016). Lo scopo è quello di sviluppare adeguati indicatori statistici per la misurazione del ruolo del turismo nello sviluppo sostenibile: si tratta dell'integrazione dei sistemi informativi del turismo con standard di misurazione di tipo economico, ambientale e sociale, per fornire un linguaggio ed una struttura comuni per valorizzare la ricchezza di dati già disponibili e per la produzione, la gestione e l'integrazione di nuovi dati. Tale cornice statistica può sostenere ulteriormente la credibilità e la comparabilità degli altri programmi di monitoraggio, come gli indicatori di *SDGs* e di *INSTO*: fornisce quindi una base informativa integrata per comunicare al meglio la sostenibilità turistica e per facilitare il dialogo e la collaborazione tra settori differenti. (UNTWO, 2016)

IV.b WTTC: World Travel & Tourism Council.

L'organizzazione *World Travel & Tourism Council* rappresenta globalmente il settore privato del *Travel & Tourism*, includendo oltre 170 *brand* appartenenti all'industria turistica, dal noleggio di auto, a *GDS*, linee aeree ed hotel, e produce dati economici a livello globale per dimostrare la rilevanza di tale settore nell'economia mondiale; nonostante non produca standard, verifiche sulla qualità o programmi formativi, risulta essere di più di un'organizzazione di *network* mondiale.⁵ Il nuovo leader, Gloria Guevara ha garantito esplicitamente di mantenere strette relazioni con la *UNTWO* e di assicurare un allineamento comunicativo tra i governi ed il settore privato; inoltre vi è la volontà di spostarsi verso un nuovo livello di attività e di passare dalla mera sensibilizzazione all'intrapresa di azioni riguardo questioni importanti per il settore nel suo insieme. (Higham, Miller, 2018)

Infatti, la *WTTC* si impegna a valorizzare il ruolo del settore turistico nello sviluppo sostenibile attraverso le sue attività, all'interno dell'"*Agenda 2030 for Sustainable Development*" lanciata dalle Nazioni Unite, facendo sì che i benefici ambientali e sociali del settore, riguardanti i *SDGs*, siano riconosciuti e compresi dal settore privato. Il settore del turismo è individuato specificatamente ed esplicitamente in 3 dei 169 *target* posti dalle Nazioni Unite, ma il *WTTC* riconosce che il potenziale contributo dell'attività turistica a questa nuova *Agenda* è molto più ampio e gioca un ruolo centrale in ognuno dei 17 obiettivi. Al di là delle ricerche e dei *report* dell'organizzazione su temi come l'equità sociale, ad esempio "*Gender Equality and Young Employment in Travel & Tourism*" (*WTTC*, 2014), rilevante è l'impegno attivo della *WTTC* nella conversazione sulla questione ambientale e del cambiamento climatico a partire dal 2009, con la pubblicazione de "*Leading the Challenge on Climate Change*" (*WTTC*, 2015 a), per mettere in atto una serie di iniziative basate su reti di aziende al fine di predisporre operativamente delle pratiche a basse emissioni di carbonio; l'obiettivo specifico è di ridurre le emissioni di CO₂ del 50% entro il 2025. Inoltre a partire dal 2015, riconosciuta l'importanza del turismo all'economia mondiale e del suo indirizzamento

⁵ *WTTC*, <https://www.WTTC.org/>

allo sviluppo sostenibile, la *WTTC* e la *United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)* collaborano sull'azione climatica del settore attraverso un dialogo ad ampio raggio attraverso la "*Common Agenda for Climate Action*", per comunicare la natura e l'importanza delle interconnessioni tra il settore turistico e il cambiamento climatico, per creare consapevolezza del potenziale contributo positivo del settore nel creare resilienza climatica, minimizzando gli impatti negativi. (*WTTC*, 2015 b)

Nel 2004, la *WTTC* istituisce inoltre i "*Tourism for Tomorrow Awards*" (*T4T Awards*), dei riconoscimenti su scala mondiale per il turismo sostenibile che mirano ad individuare le *best practices* di sostenibilità nel settore su scala globale, basandosi sui principi di attività *eco-friendly*, di sostegno per la protezione dell'*heritage* culturale e naturale, di supporto al benessere sociale e economico delle comunità locali delle destinazioni. I *T4T Awards* sono suddivisi in cinque categorie che sono state attentamente scelte per esemplificare il contributo del settore turistico alla sostenibilità in tutte le sue dimensioni: "*Climate Action Award*", "*Community Award*", "*Destination Award*", "*People Award*" e "*Innovation*"; le categorie sono infatti esplicitamente collegate a un insieme di *target* degli *SGDs*, al fine di mostrare come i partecipanti stiano contribuendo a questioni ed obiettivi globalmente comuni. Ciò che risulta rilevante è che le aziende candidate devono sottolineare, al di là della categoria scelta, i benefici economici, sociali, ambientali, culturali misurabili raggiunti attraverso le proprie attività, nell'innovazione dell'approccio alla tematica e il coinvolgimento degli *stakeholder* chiave: turisti, impiegati, comunità locale. (*WTTC*, 2019)

Essendo le attività ed i soggetti coinvolti molto diversi tra loro, la giuria è costituita da un gruppo internazionale di esperti del settore, che rappresentano paesi e regioni geografiche diverse, con un vario *background* professionale che include il settore privato, le istituzioni accademiche, le organizzazioni *no-profit* e le amministrazioni, per riflettere l'impegno di tutti gli *stakeholder* nello sviluppo turistico sostenibile. I vincitori, ma anche i candidati finalisti, costituiscono dei modelli di sviluppo sostenibile all'avanguardia nel settore turistico da considerare come *best practices*: di seguito vengono illustrati brevemente dei soggetti vincitori degli ultimi anni.

Nel 2019, “T4T Climate Action Award” viene assegnato al *Bucuti & Tara Beach Resort* di Aruba, un boutique resort di lusso *adult-only* con 104 camere posto in riva all’oceano, l’unico certificato del Mar dei Caraibi ad essere ad emissioni zero. Per più di 30 anni, il proprietario ambientalista Ewald Biemans ha lavorato per dimostrare che la sostenibilità, la *guest satisfaction* e la profittabilità possono andare di pari passo. Il resort ha sempre avuto e messo in atto valori e pratiche *green*, ma il percorso per l’emissione zero è cominciato nel 2012, attraverso l’analisi delle emissioni della struttura e l’implementazione di energie sempre più verdi. A partire dal 2016 il resort è stato in grado di autoprodursi il 40% del fabbisogno energetico grazie ai suoi 618 pannelli fotovoltaici e l’energia eolica locale; altri impegni in questa prospettiva includono l’installazione di un sistema di gestione dell’energia nelle stanze, i servizi igienici a basso flusso idrico e un sistema di lavanderia all’avanguardia basato sull’ozono (*ozone-laundry system*), ovvero che utilizza in maniera unica elettricità e ossigeno per rimpiazzare gli agenti chimici normalmente utilizzati nei processi di lavaggio.⁶

Per quanto riguarda il riconoscimento delle pratiche di *destination management* sostenibile, il “T4T Destination Award” è vinto nel 2018 dalla *Thompson Okanagan Tourism Association (TOTA)*, un’associazione turistica della regione Okanagan nella British Columbia, che comprende 90 paesini e ben 33 comunità indigene ed ospita circa 3,5 milioni di turisti l’anno. Nel 2012, la *Thompson Okanagan Tourism Association* ha lanciato una strategia per la gestione del turismo per i dieci anni successivi, appoggiata e promossa dalle diverse comunità, basata sul principio dello sviluppo sostenibile. Il progetto spazia da una campagna per mantenere delle particolari specie locali di mitili, a uno studio sulla fauna selvatica urbana, all’installazione di oltre 1000 stazioni di ricarica per auto elettriche, alla creazione di *webinar* online per coinvolgere ed sostenere gli oltre 4.500 *stakeholder* turistici ad operare in maniera più sostenibile. Nel 2017 la regione è stata ufficialmente accreditata come la prima località delle Americhe ad aver raggiunto con successo la certificazione di “*Sustainable Tourism Destination*” da parte di

⁶ WTTC, <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2019#bucuti-tara-beach-resort>

Biosphere International e il *Responsibile Tourism Institute*, attraverso la misurazione di standard basati sui 17 i principi del *SDGs*.⁷

La dimensione sociale viene invece considerata in due prospettive diverse all'interno della competizione del *Tourism 4 Tomorrow Awards*. La prima riguarda i soggetti che, agendo in maniera sostenibile, impattano in modo positivo nelle comunità locali delle destinazioni turistiche coinvolgendo la popolazione non direttamente dipendente dall'attività turistica: vincitrice del "*T4T Community Award*" nel 2019 è *Awamaki*, un'organizzazione non-profit registrata in Perù e negli Usa con l'obiettivo di creare opportunità economiche per le donne delle comunità peruviane più remote nella regione di Quecha. L'organizzazione viene fondata con il credo che il profitto gestito dalle donne sia la maniera migliore per ridurre la povertà nelle comunità; localizzata nella Sacred Valley, *Awamaki* lavora con le cooperative femminili artigiane per sviluppare le loro abilità tecniche ed amministrative e per connetterle al mercato internazionale. Questo programma specifico di formazione denominato "*Impact Model*" viene messo in atto con *partner* locali in Quechua e permette alle donne indigene di aver un profitto indipendente, senza dover far continuo riferimento alle associazioni benefiche. Grazie a questo progetto, dalla vendita del prodotto le artigiane hanno raddoppiato il loro reddito medio annuo, che costituisce spesso la differenza tra povertà e la mobilità sociale verticale. Una seconda componente fondamentale di *Awamaki* che riguarda più strettamente la pratica turistica, è un programma eco-turistico che offre ai visitatori della zona esperienze immersive nella cultura peruviana, secondo i principi di autenticità e di creazione di valore per le comunità locali.⁸

La seconda prospettiva sociale del concorso *T4T* riguarda invece l'investimento nella formazione del personale dei principali attori operanti nello scenario turistico: il riconoscimento è infatti denominato "*T4T People Award*". Nel 2017 il premio viene assegnato alla fondazione *The J. Willard & Alice S. Marriott Foundation*, per il

⁷ WTTC, <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2018#thompson-okanagan-tourism-association>

⁸ WTTC, <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2019#awamaki>

programma *China Hospitality Education Initiative (CHEI)*, un progetto filantropico ideato e creato vista la crescita del turismo *in-bound* in Cina e la conseguente espansione del mercato alberghiero cinese. L'obiettivo del progetto è quello di valorizzare e rafforzare la formazione nel settore dell'*hospitality* in Cina per preparare al meglio gli studenti cinesi alle loro carriere, migliorando così lo *status* socio-economico della popolazione giovane del paese. In collaborazione con l'industria globale e con esperti accademici, *CHEI* ha pianificato un portfolio unico di programmi per aiutare gli *educators* del settore ad avere una conoscenza più approfondita ed aggiornata del mercato attuale ed delle applicazioni pratiche, in particolare per quanto riguarda la lingua inglese e le *soft skill* necessarie per una gestione eccellente dei servizi offerti. I risultati indicano che centinaia di insegnanti stanno rafforzando e valorizzando i loro metodi di insegnamento incorporando le risorse del *CHEI* nelle loro classi. Nel frattempo, l'azienda *partner Marriott International* coinvolge *general manager*, professionisti delle risorse umane, e altre figure professionali in 69 hotel in Cina per sostenere i diversi aspetti dello sviluppo e dell'esecuzione del programma. I risultati statistici riguardanti la soddisfazione dei soggetti coinvolti nel progetto sono molto positivi: attraverso *CHEI*, la Cina sta sviluppando una generazione di impiegati nell'*hospitality* molto preparati per il mercato in crescita.⁹

La dimensione dell'innovazione nell'ambito dei *T4T Awards* ha premiato negli anni progetti disparati che si basano sull'utilizzo di nuove metodologie di ricerca e tecnologie innovative per la messa in atto di strategie sostenibili, limitando i *trade-off* tra *performance*, sostenibilità e costi. Il "*T4T Innovation Award*" del 2017 viene assegnato all'organizzazione ambientalista globale *The Nature Conservancy*, con base in Australia ed azioni in 72 paesi, che ha intrapreso un progetto ambizioso al fine di persuadere i governi e l'industria privata ad investire nella protezione delle barriere coralline. Il lavoro è stato quello di utilizzare la vasta risorsa dei *social media*, combinata con tecniche di *mapping* più tradizionali, per quantificare per la prima volta il valore (economico) di ogni barriera corallina per l'attività turistica. Un'informazione di questo

⁹ WTTC, <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2017#chei>

tipo risulta fondamentale sia in una prospettiva di comprensione del valore di tale risorse, ma soprattutto al fine della gestione ottimale. Gli scienziati di *The Nature Conservancy*, in collaborazione con l'Università di Cambridge, il *World Resources Institute* e il *Natural Capital Project*, hanno ideato un approccio completamente nuovo per filtrare e stratificare gli standard di riferimento del turismo e le informazioni di viaggio, e per definire infine l'esatto valore e la localizzazione del turismo legato alle barriere coralline. La ricerca ha messo insieme le tradizionali metodologie accademiche *data-driven* e gli emergenti campi di *crowd-sources* e *social media-related data*, per giungere ad un dato attendibile, risultato poi significativo. E' emerso che 72 milioni di viaggi ogni anno sono dovuti all'interesse per le barriere coralline del mondo, rendendo questi fragili e meravigliosi organismi un forte motore di turismo costiero e marino. In totale, rappresentano per il mondo un valore economico di 36 miliardi di dollari all'anno. Con un tale risultato, *The Nature Conservancy* ha chiaramente dato prova del valore degli ecosistemi corallini per il turismo, e l'intenzione è di estendere la metodologia per altre forme di turismo basate su risorse naturali.¹⁰

I casi premiati dalla *WTTC* sopra esposti costituiscono le attuali *best practices* di sviluppo sostenibile nel mondo turismo e riguardano gli attori principali della filiera turistica ed i relativi *stakeholder*. La sostenibilità infatti riguarda sia i *business model* delle aziende private, sia la strategia di operatori come le associazioni turistiche regionali e le organizzazioni *no-profit* internazionali. E' necessario che i principi dello sviluppo sostenibile siano adattati ai contesti e condivisi dagli operatori affinché i piani e le azioni risultino efficaci.

IV.c La declinazione della sostenibilità nelle svariate tipologie di turismo.

Lo sviluppo turistico sostenibile richiede la partecipazione informata di tutti gli *stakeholder* rilevanti, insieme ad una forte *leadership* politica e/o *manageriale*, per assicurare la costruzione di consenso ed una larga partecipazione. Il raggiungimento della sostenibilità è un processo continuo che richiede un monitoraggio costante degli

¹⁰ *WTTC*, <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2017#the-nature-conservancy>

impatti e l'introduzione delle necessarie misure preventive e/o correttive. Le linee guida e le pratiche di gestione della sostenibilità sono applicabili a tutte le destinazioni e ad ogni tipologia di turismo, incluso quello di massa e le svariate nicchie del mercato, poiché per turismo sostenibile si intende "turismo basato sui principi dello sviluppo sostenibile". (UNEP, WTO, 2005)

Tuttavia, incomprensioni e caos concettuale derivano dall'introduzione del termine "ecoturismo", definito dalla letteratura (Stoddard, Pollard, Evans, 2012) esplicitamente come una nicchia di mercato che si ingloba i principi della sostenibilità, ma che comprende alcuni principi che lo distinguono dal concetto più ampio di turismo sostenibile. (UNEP, WTO, 2002)

Infatti, nei primi sviluppi accademici sull'argomento l'ecoturismo viene definito come "la visita o il viaggio responsabile, dal punto di vista ambientale, in aree naturali relativamente indisturbate con lo scopo di apprezzare e godere della natura (e di qualsiasi elemento culturale, presente o passato, ad essa correlato) , che promuova la conservazione, che abbia un impatto turistico negativo basso e che preveda il coinvolgimento delle popolazioni locali nelle attività socio-economiche coinvolte, condividendone i benefici". (Ceballos-Lascuràin, 1996) Tale definizione è essenzialmente basata sulla prospettiva della domanda ed implica dunque che l'onere della responsabilità gravi sul visitatore, che viaggia orientato su destinazioni specifiche che promuovono i valori della conservazione e che generano benefici per le comunità autoctone. Un filone della letteratura ha inoltre spesso associato a tali pratiche "l'apprendimento dell'ambiente naturale, con attività connesse a flora e fauna, e della cultura indigena". (Ryan, Stewart, 2009) D'altra parte, si afferma che l'eco-turismo è una forma di turismo che "promuove esperienze di apprendimento e di apprezzamento dell'ambiente naturale, o relativo ad esso, con il contesto culturale ad esso associato. Dimostra, nelle sue migliori pratiche, di essere sostenibile ambientalmente e socio-culturalmente, preferibilmente in una maniera tale che dia valore alle principali risorse naturali e culturali della destinazione e che sostenga la sopravvivenza delle attività locali." (Weaver, 2001) Questa seconda definizione comprende invece sia il lato della

domanda che dell'offerta: infatti la pratica dell'ecoturismo prevede un sistema sostenibile basato sull'interazione di queste due parti.

Tuttavia, si sono evidenziate diverse complessità nel tentativo di definire questa tipologia di turismo ed il suo legame con la sostenibilità (Higham, 2006): il caso *Al Maha Luxury Resort & Spa*, situato nel mezzo della *Dubai Desert Conservation Reserve (DDCR)* a circa 70 km da Dubai, risulta emblematico. La posizione di *Al Maha Resort & Spa* risulta infatti complessa all'interno dei costrutti di "greenness", conservazione ed ecoturismo: il resort è una struttura di lusso, parte di *Emirates Group*, con 42 suite singole a un solo piano, con la propria piscina tra palme e alberi di acacia e con vista ininterrotta sul deserto; comprende inoltre un centro spa con un'ulteriore piscina, con una capacità massima di 96 persone e un costo variabile tra 1.000 e 2.500 dollari per unità a notte.

¹¹Al di là dell'alto livello di servizio, offre escursioni nel deserto con i cammelli, a cavallo, spettacoli di falconeria e guide a quattro ruote sulle dune. L'offerta è basata sul concetto di *luxury* e la struttura ha inoltre contribuito notevolmente alla conservazione dell'area desertica protetta: per questo viene associata alla pratica eco-turistica, sebbene i motivi principali della scelta dei consumatori non siano riconducibili ad essa. (Ryan, Stewart, 2009) La struttura di *Al Maha*, per motivi legati al turismo, ha un percentuale di copertura di piante media tre volte maggiore rispetto all'area della *DDCR*, con specie più numerose, rigorosamente autoctone; il resort a partire dal 2004 si è impegnato in un programma di semina e di cura di piante di specie diverse, innescando una rigenerazione della flora desertica in associazione con un programma, a partire dello stesso anno, riguardante la fauna. La proprietà ha inoltre regolamentato severamente le visite sulle dune della *DDCR*, causandone la diminuzione ma al contempo la conservazione: i ricavi dell'accesso all'area vengono infatti reinvestiti nei programmi ambientali e nelle ricerche sull'*habitat* desertico, in stretta collaborazione con le università del paese. (Ryan, Stewart, 2009)

¹¹ *Al Maha Resort & Spa*, <https://www.marriott.com/hotels/travel/dxbam-al-maha-a-luxury-collection-desert-resort-and-spa-dubai/>

Gli obiettivi di *Al Maha Resort & Spa* sono l'offerta di esperienze uniche ai clienti, che permette loro di godere della natura incontaminata delle aree desertiche, e di veicolare la cultura e l'*heritage* arabo che l'ambiente ricomprende in sé; le strutture architettoniche e le attività sono fatti basate su questo stile di vita e agli ospiti si offrono informazioni sulle relative tradizioni e pratiche. In quest'ottica, il resort sembra dunque incorporare diversi obiettivi dell'eco-turismo, soprattutto per l'azione attiva di rigenerazione e di conservazione dell'ambiente desertico, ma d'altra parte ha altissimi consumi energetici ed idrici. Il consumo giornaliero medio di acqua ammonta infatti a 1 milione di litri al giorno, sebbene una larga parte venga poi riciclata ed utilizzata negli impianti di irrigazione che, secondo le previsioni, non saranno più necessari nel 2020, quando l'ambiente naturale dovrebbe essere in grado di autosostenersi; ad oggi, la natura "ricostruita" dell'ambiente desertico dipende fortemente dall'intervento umano. Si potrebbe dunque affermare che *Al Maha* sia una forma di eco-turismo che va al di là della conservazione attraverso il recupero e la rigenerazione, tuttavia il caso si può considerare ambiguo in quanto alcune delle dimensioni chiave dell'eco-turismo e della sostenibilità non risultano coerenti. In primo luogo, è necessario considerare l'alto consumo di risorse energetiche ed idriche, in contraddizione con i principi di basso consumo e basso impatto, a fini conservativi, della sostenibilità, che vengono considerati come fondamentali nell'ecoturismo, sebbene l'albergo stia lavorando dal 2012 per l'implementazione di energie rinnovabili e la riduzione delle sue emissioni. (Ryan, Stewart, 2009) Un'altra componente fondamentale, come visto nelle definizioni date, è la motivazione del visitatore; nel caso di *Al Maha* i profili principali sono due: il turista ad alta spesa spesso in viaggio per affari, alla ricerca di un alloggio lussuoso, rilassante ma vicino alla città di Dubai e le coppie romantiche, principalmente in viaggio di nozze, interessate ad una location esclusiva, lussuosa e discreta. (Ryan, Stewart, 2009) La relazione tra *Al Maha Resort & Spa*, l'eco-turismo e la sostenibilità risulta quindi complessa, con sfumature ambivalenti: di fatto l'ospite, con la semplice visita all'albergo, contribuisce a generare il sostegno finanziario per la rigenerazione dell'area. Nonostante il caso risulti infatti controverso, è interessante per comprendere come le pratiche volte allo sviluppo sostenibile, sia esso inteso anche solo nella sua dimensione

ambientale, possono essere implementate nei diversi mercati turistici, anche nella nicchia del lusso.

Le diverse *Agende*, linee guida e *best practices* definite a livello internazionale da organizzazioni come *UNTWO* e *WTTC* sono infatti da intendersi come rivolte a tutte le diverse forme di attività turistica e a tutti gli *stakeholder* in esse coinvolti: le istituzioni ed il settore pubblico, le aziende private (di trasporto, di alloggio, e dei diversi servizi), i turisti e le comunità locali. Infatti, per lo scopo di questa trattazione, il turismo sostenibile fa riferimento a quel livello di attività turistica che può sussistere e svilupparsi nel lungo termine, poiché conduce benefici netti per la società, per l'economia, per l'ambiente naturale e culturale dell'area in cui si realizza. Si fa dunque riferimento sia alle destinazioni, intese come tali su diversa scala, riguardo le quali l'area di studi di *destination management* ha prodotto molti studi accademici negli ultimi anni sul tema dello sviluppo sostenibile, sia alle singole aziende che operano nel territorio, interagendo l'una con l'altra. (Wang, Pizam, 2011)

V. Lo sviluppo sostenibile nell'industria dell'*hospitality*.

L'industria dell'*hospitality*, con tutte le diverse forme di alloggio, costituisce la più grande parte del settore del viaggio e del turismo ed è stato dimostrato che conta il livello più alto di impatto negativo sull'ambiente, anche se generalmente il degrado ambientale viene per lo più associato alle industrie chimiche, siderurgiche e petrolifere. Secondo alcune misurazioni effettuate negli Stati Uniti, un hotel di media rilascia emissioni di CO₂ per un valore compreso tra 160 e 200 kg per metro quadro di superficie all'anno, il consumo idrico per ospite a notte ha un valore compreso tra i 170 e i 440 litri di media in strutture a 5 stelle, con una produzione di rifiuti pari a una media di 1 kg per ospite per notte (Sloan, Legand, Chen, 2013).

Gli hotel, per intraprendere il percorso verso la sostenibilità, dovrebbero *in primis* ridurre il loro impatto sull'ambiente, in quanto risultano tra i maggiori agenti inquinanti e consumatori di risorse all'interno dell'industria dei servizi. Le maggiori

catene alberghiere, che costituiscono una grossa percentuale delle camere in tutto il mondo, hanno un potenziale rilevante nella riduzione del loro impatto e possiedono le capacità finanziarie per investire nell'innovazione e nella tecnologia; inoltre esse hanno l'opportunità di introdurre politiche sostenibili ad un livello strategico di *corporate* che, se declinate realmente e adeguatamente nei contesti in cui le singole strutture operano, hanno grosse potenzialità di azione su larga scala. (Berezan, Millar, Raab, 2014)

Negli anni passati, le aziende alberghiere hanno fatto determinati sforzi per gestire gli impatti delle loro attività sull'ambiente, in particolare attraverso la misurazione e la riduzione dell'utilizzo delle risorse idriche e delle emissioni di CO₂. Inoltre, sia le strutture di maggiori dimensioni che le piccole-medie imprese hanno riconosciuto i benefici tangibili di queste azioni: in termini economici, per un reale guadagno di efficienza, ed in termini di reputazione per la loro immagine. (Sloan, Legand, Chen, 2013) Un'altra questione sempre più rilevante per le aziende alberghiere, al di là di quella ambientale, è la gestione etica dell'operatività della loro attività: infatti, come sopra trattato, il concetto di sostenibilità va ben oltre la mera questione ecologica, anche se da essa è stata inizialmente scaturita, e comprende anche una dimensione sociale. Le questioni etiche emergono in quattro aree principali: la catena di approvvigionamento, la comunità locale, l'ambiente lavorativo ed i consumatori. Potrebbero ad esempio esserci degli interessi riguardo pratiche di sfruttamento di lavoro nella filiera o lo sfruttamento di lavoratori immigrati, a costo inferiore, negli hotel e nei ristoranti; la popolazione locale potrebbe percepire, opportunamente, che i benefici economici provenienti dall'attività turistica ad essa riservata siano eccessivamente ridotti (se non addirittura assenti), mentre essa sopporta comunque gli impatti ambientali e sociali negativi derivanti dalla presenza del turismo; lo sviluppo di destinazioni turistiche, potrebbe inoltre causare il fenomeno dello spiazzamento di altre attività economiche tradizionali, oltre che il fenomeno dell'aumento dei prezzi, costringendo così una "migrazione" indotta dei locali. (Font, McCabe, 2017)

Una strategia aziendale che prende come riferimento il valore della sostenibilità, ha alte possibilità di migliorare il suo business poiché aumenta il profitto economico

dell'azienda, grazie l'efficienza della gestione, migliora l'immagine pubblica e le relazioni con il personale. In un settore dinamico come quello turistico, risultano infatti di successo quelle aziende che, come trattato successivamente, mettono in atto un approccio di *triple bottom line* a lungo termine.

V.a La sostenibilità nelle strutture alberghiere.

A partire dalla definizione del Rapporto di Brundtland, un'azienda di *hospitality* sostenibile si può definire come: "un'attività di *hospitality* che gestisce le proprie risorse in maniera tale che i benefici economici, ambientali e sociali siano massimizzati, così da soddisfare i bisogni della generazione presente, proteggendo e valorizzando le opportunità per le generazioni future". Per maggiore chiarezza, questa affermazione richiede l'analisi di alcune questioni: quali siano le risorse utilizzate dall'hotel che hanno un impatto diretto sul profitto economico, sull'ambiente e sulla società e come i principi di sostenibilità possano essere incorporati in un sistema di gestione alberghiera. (Sloan, Legand, Chen, 2013)

L'industria dell'*hospitality* ha cominciato a percepire ed integrare la filosofia della sostenibilità a partire dagli anni 90, ma con la pubblicazione dell'"*Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry*", (WTO, 1997) per la prima volta le aziende del settore venivano incoraggiate all'adozione di codici di condotta che promuovevano le *best practices* della sostenibilità nel turismo. Successivamente e gradualmente, in risposta all'evoluzione del mercato e alla domanda dei consumatori, sono emerse linee guida ed esempi di pratiche tra le aziende, con la successiva introduzione di *eco-label* e procedure di certificazione della sostenibilità. Un numero crescente di hotel, e ristoranti, si sta impegnando oggi a mettere in atto misure cosiddette sostenibili, che sono progettate principalmente per ridurre il loro impatto ambientale: circa l'80% degli albergatori in Europa ha intrapreso in qualche tipo di attività orientata alla dimensione ambientale, e le aree più coinvolte sono le misure di risparmio energetico e/o idrico, il *green purchasing*, e le pratiche di minimizzazione dei rifiuti, in particolare il non riciclabile. (Sloan, Legrand, Chen 2013)

La dimensione ambientale si focalizza sull'impatto dell'attività dell'azienda alberghiera sull'ecosistema e sulla qualità dell'aria, dell'acqua e del suolo: implica dunque che l'azienda valuti e riconsideri i suoi impatti sull'ambiente in tutte le sue strutture, attività, servizi e prodotti. L'obiettivo generale è minimizzare le pratiche con ripercussioni negative sull'ambiente e sulle sue risorse disponibili, per la generazione attuale e le future. I principali obiettivi che ne derivano sono dunque la prevenzione, a breve e lungo termine, di danni all'ambiente e la protezione e la valorizzazione della diversità naturale, che rappresentano inoltre degli elementi centrali per l'attività turistica. L'*hospitality* può avere impatti notevoli in diverse fasi: durante la costruzione delle strutture, durante la preparazione e l'utilizzo di queste, durante la preparazione del cibo e l'utilizzo di risorse e materie prime, con la conseguente produzione di rifiuti. Gli impatti ambientali sono quindi da considerarsi nell'intero ciclo di vita dell'azienda e dei suoi processi. (Berezan, Millar, Raab, 2014)

Inoltre, negli ultimi anni si è evidenziato come alcune pratiche che contribuiscono alla sostenibilità ambientale possano inoltre creare dei economici significativi, sia nel breve che nel lungo termine. La dimensione economica è infatti centrale nelle aziende, che mirano alla massimizzazione del profitto: la redditività interna può aumentare grazie al miglioramento dell'efficienza attraverso pratiche sostenibili, ovvero il risparmio sui costi attraverso l'installazione di tecnologie di gestione efficiente delle risorse, anche se i costi di investimento iniziale possono essere relativamente alti. I benefici economici aggiuntivi possono risultare inoltre da sistemi di gestione sostenibile grazie alle buone relazioni costruite con gli *stakeholder*, alle migliori condizioni lavorative e motivazione del personale, alla reputazione pubblica migliorata e valorizzata, con il conseguente raggiungimento di un maggiore *market share* e/o di un segmento più proficuo.

Un'azienda alberghiera con una *policy* aziendale sostenibile sostiene le comunità locali e partecipa attivamente allo sviluppo della loro economia, con l'obiettivo di generare benefici economici condivisi, anche attraverso l'offerta di posti di lavoro, la creazione di reti di imprese ed altre opportunità generatrici di reddito. (Font, Lynes,

2018) Infatti, la dimensione sociale riguarda gli impatti di un'organizzazione nella società in cui opera ed è necessario considerare come le attività alberghiere possano contribuire positivamente alle comunità locali, non solamente in termini economici come sopra descritto, ma anche in campi come la salute pubblica, i diritti umani, il diritto al lavoro, le pari opportunità, la formazione, le condizioni lavorative, il mantenimento e la valorizzazione delle diversità culturali e sociali, attraverso il coinvolgimento delle comunità, il dialogo con gli *stakeholder*, la formazione del personale e la comunicazione con il pubblico generale. Un'azienda dovrebbe essere in grado di determinare i fattori impattanti delle sue attività per migliorare il benessere degli individui e della comunità: questioni come il commercio equo e i prezzi equi in riferimento alle risorse di approvvigionamento e ai prodotti alimentari, preferibilmente provenienti dalla località, devono essere prese in considerazione. (Font, McCabe, 2017)

Al fine di convertire le tre dimensioni (ambientale, economica, sociale) sopra argomentate, in pratiche effettive, un impegno generale degli *stakeholder* deve realizzarsi per garantire un approccio comune e olistico alla sostenibilità: il coinvolgimento degli *stakeholder* risulta infatti fondamentale, poiché un'azienda cosiddetta sostenibile non è tale agendo singolarmente in un determinato mercato, ma una *vision* comune deve essere presente, ben compresa e le *partnership* devono essere sviluppate per creare valore (nella catena azienda-*stakeholder*-consumatore) e per garantire le responsabilità sui diversi fronti. Le pratiche sostenibili devono infatti essere progettate e realizzate in collaborazione affinché portino benefici reali, concreti e condivisi. (Sloan, Legrand, Chen, 2013).

Come illustrato nella figura a pagina seguente (Fig 1.4), per mettere in atto politiche e pratiche sostenibili il settore alberghiero collabora con gli altri *stakeholder*, come le amministrazioni, le organizzazioni non governative ed i cittadini, secondo valori e linee guida comuni riguardanti lo sviluppo sostenibile, attraverso la creazione di *partnership* basate sulla mediazione dei conflitti di interesse, sulla condivisione del *know-how* e sul monitoraggio delle attività. L'impegno ed il coinvolgimento sono dunque complessivi e coerenti con il contesto e permettono di delineare le

responsabilità dell'azienda, attraverso la riformulazione della filosofia aziendale, l'allargamento della sfera d'influenza, la formazione del personale e la revisione delle strategie di comunicazione. Sulla base di questi processi interni ed esterni all'azienda, vengono sviluppati strategie aziendali e agende di azioni riguardanti i tre pilastri della sostenibilità: la società, l'ambiente e l'economia. (Sloan, Legrand, Chen 2013)

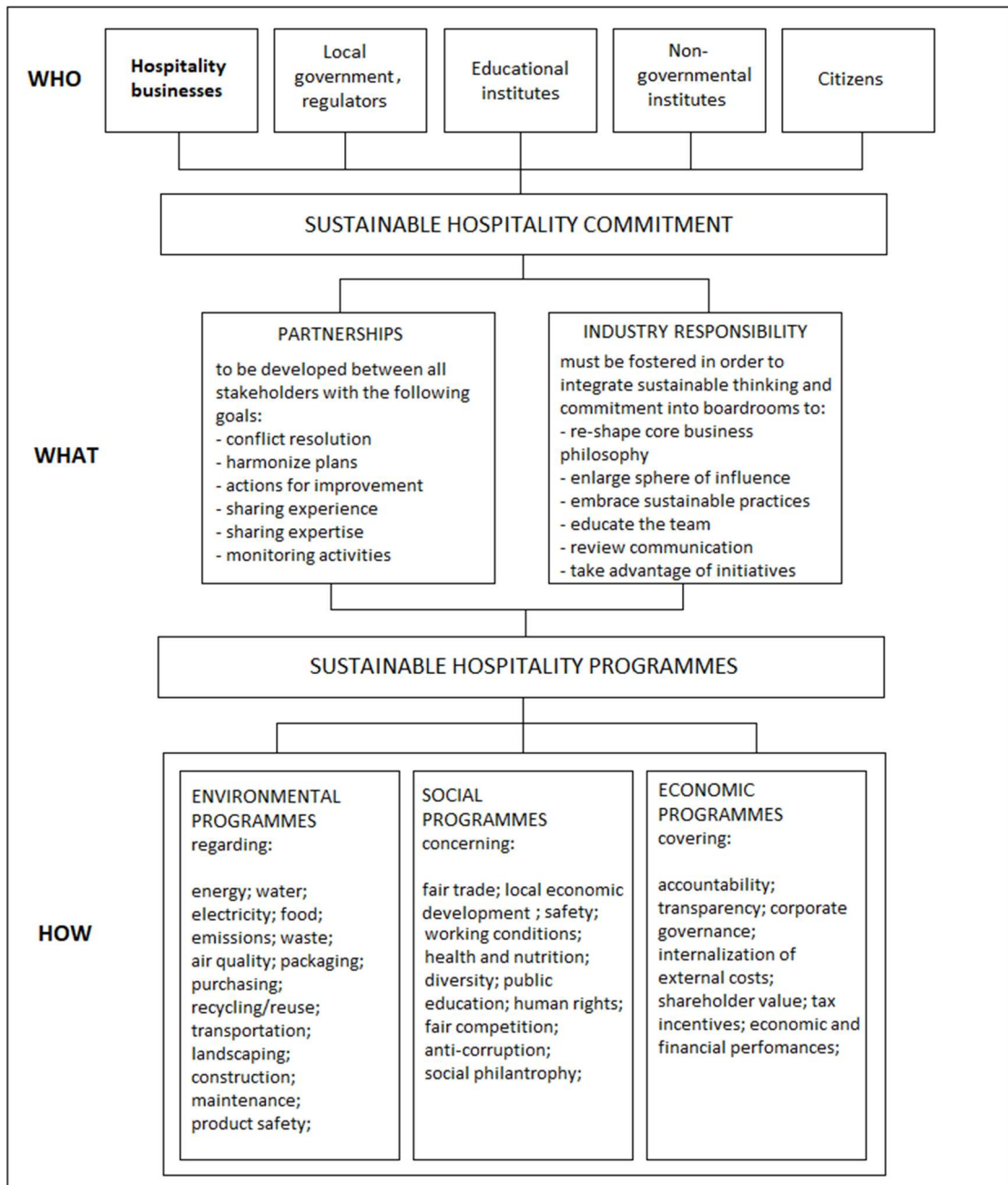


Fig. 1.4: Cornice teorica operativa della sostenibilità nelle aziende dell'*hospitality*.

Fonte: Sloan, Legrand, Chen 2013.

2. La *corporate social responsibility* (CSR): la responsabilità sociale aziendale nel settore dell'*hospitality*.

I. La definizione del concetto di responsabilità sociale aziendale e le relative implicazioni.

Nel contesto della globalizzazione, le emergenti priorità ed interessamenti per lo sviluppo sostenibile sono sempre più diffusi e trasversali a tutte le aree di responsabilità e di interesse del management di svariati settori. La protezione ambientale, la responsabilità sociale, l'etica, lo sviluppo sostenibile e le proposte "*think globally, act locally*" sono esempi di aspetti che si intrecciano e che stanno ridefinendo il business del XXI secolo, in risposta al cambiamento delle aspettative della società. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

In questa prospettiva, svariati *trend* e forze stanno mettendo in dubbio i convenzionali concetti di competitività ed i fattori di successo per la redditività: ciò si dimostra particolarmente valido per il settore turistico e soprattutto per l'industria dell'*hospitality*. I principali *trend* catalizzatori di tale ridimensionamento concettuale, e di conseguenza operativo e *manageriale*, sono stati individuati nella generale globalizzazione dei mercati, e dunque delle catene di approvvigionamento e dei flussi finanziari, nel cambiamento demografico, nell'aumento della competizione, nella rapida evoluzione tecnologica, in particolare delle *ICT* e del *Web 2.0*, nell'urgenza delle questioni ambientali e nel cambiamento degli stili di vita e di consumo, dovuti al mutamento dei sistemi di valore. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

All'interno del settore privato, il concetto di sviluppo sostenibile è intrinsecamente collegato alla responsabilità dell'azienda nei confronti dell'ambiente e della società, la cosiddetta responsabilità sociale d'azienda o, in ambito internazionale *corporate social responsibility* (CSR). La teoria di base è che se la sostenibilità è l'obiettivo, la CSR costituisce il mezzo per raggiungerla: un'azienda infatti si può definire

come incapace di intraprendere una strategia di management sostenibile senza comprendere dei valori etici e morali. La responsabilità sociale aziendale costituisce dunque il veicolo per l'integrazione degli obiettivi sociali e ambientali nelle decisioni manageriali, ovvero le aspettative e gli interessi di tutti gli *stakeholder* sono presi in considerazione nel processo di *decision-making* strategico ed operativo all'interno delle aziende. (Font, Lynes, 2018)

A partire dagli anni Settanta, in linea con l'emergente interesse per lo sviluppo sostenibile, la *CSR* ha iniziato a focalizzarsi sulla responsabilità connessa ai concetti di reattività e di *performance*: essa rappresenta per le aziende una posizione socialmente responsabile e riflette dunque la capacità di rispondere ai bisogni della comunità; la questione è quali attività ricomprenda una *performance* di *CSR*, su cui la letteratura ha ampiamente scritto. (Horng, Hsu, Tsa, 2018)

Uno dei primi modelli, e tra i più conosciuti, della responsabilità sociale d'azienda è quello di Carroll, la cui definizione base afferma che essa "comprende le aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche che la società ha nei confronti delle imprese in un determinato momento". (Carroll, 1991) Si fa dunque riferimento all'interno della *CSR* a quattro aree di responsabilità empiricamente correlate, che concettualmente vengono però considerate come indipendenti: esse sono infatti inserite in una struttura piramidale secondo un principio gerarchico (Fig. 2.1).

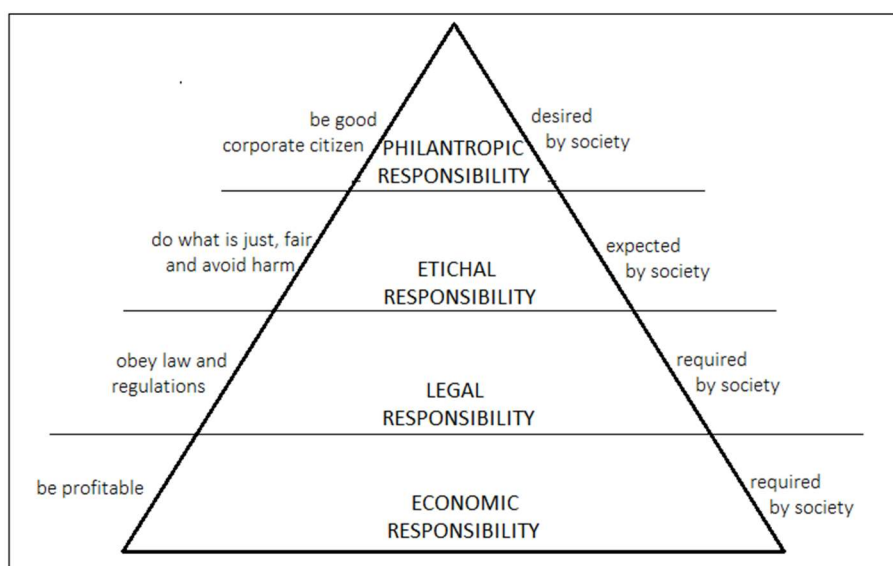


Fig. 2.1 Il modello di *CSR* elaborato da Carroll.

Fonte: Carroll, 1991.

- La responsabilità economica costituisce l'elemento base per l'esistenza stessa dell'azienda: il fatto che la redditività dell'azienda sia inserita come aspettativa sociale e dunque nelle responsabilità aziendali potrebbe sembrare banale, tuttavia la comunità si aspetta, o meglio chiede, che l'azienda sia in grado di sostenersi per produrre prodotti e/o erogare i servizi di cui necessita.
- La responsabilità legale, in quanto anche l'azienda, come i privati cittadini, deve rispondere delle leggi e delle regolamentazioni nel suo funzionamento; nell'offrire beni e/o servizi, è necessario siano rispettati i requisiti minimi legali e che si adempiano a tutte le obbligazioni nei confronti degli *stakeholder*.
- La responsabilità etica, poiché la società si aspetta che l'azienda, al di là della legalità, operi e conduca i propri affari in maniera etica, ovvero adotti standard, norme e pratiche che, anche se non codificate nella legge, sono condivise e fanno parte del "buon senso" comune; sono ivi ricompresi tutti quei principi universali di filosofia morale come la giustizia, i diritti, l'utilitarismo, che dovrebbero guidare le decisioni e le attività aziendali.
- La responsabilità filantropica riguarda invece l'attività di filantropia e di volontariato: si includono tutte le forme di donazione di denaro o di risorse, di diversa qualità o quantità; la responsabilità filantropica non è necessariamente richiesta come nel caso dell'economica e/o legale, ma Carroll la definisce come desiderata, auspicata. (Carroll, 1991)

L'elaborazione del concetto di *CSR* di Carroll è strettamente connessa con un primo, e forse semplicistico, approccio aziendale alla *CSR*, la cosiddetta "*corporate philanthropy*", che riguarda appunto la responsabilità filantropica e che consiste nelle donazioni aziendali fatte ad associazioni ed enti no-profit che operano in diversi campi sociali, come la sanità, l'educazione e la cultura; si tratta principalmente di donazioni di profitti e/o di risorse, ma anche di tempo che gli impiegati investono in attività di volontariato. Azioni di questo tipo risultano poco strategiche ed hanno un impatto limitato, in termini quasi esclusivamente di immagine, che risulta temporaneo, poiché a trarne i benefici sono quasi sempre esclusivamente i soggetti destinatari e non sussistono externalità positive. (Aguinis, Glavas, 2012)

Porter e Kramer infatti indicano che la maggioranza degli approcci alla *CSR* sono molto frammentari e disconnessi dalla specificità dell'azienda e dalla sua strategia, così come si ignorano molte delle opportunità a beneficio della società. Infatti, le aziende dovrebbero analizzare le proprie possibilità e prospettive per la responsabilità sociale usando gli stessi modelli che guidano le decisioni riguardanti le loro principali operatività: in questo modo, la responsabilità sociale aziendale può costituire una fonte di vantaggio competitivo. (Porter, Kramer, 2006)

Le quattro componenti individuate da Carroll possono essere viste infatti come un processo attraverso il quale i *manager* identificano e rispondono ai bisogni e gli interessi degli *stakeholder*, creando benefici per la società e al contempo valore per il business stesso. Ad oggi, le dimensioni della responsabilità economica, legale ed etica, nella teoria e nella pratica manageriale, sono date per scontato. I consumatori, o meglio il pubblico generale che ricomprende anche dipendenti, investitori, fornitori, si aspettano che l'azienda operi in maniera responsabile in un senso più ampio, oltre la legalità e la filantropia. La *CSR* dovrebbe infatti fare parte della *vision* e della *mission* dell'azienda, ovvero rientrare in quel gruppo di elementi strategici che ne definiscono il modello di business.

Sia nel mondo aziendale che nel mondo accademico sussiste una situazione di incertezza riguardo come la responsabilità sociale aziendale dovrebbe essere definita: all'interno della letteratura esiste infatti un'abbondanza di definizioni che sono spesso influenzate da specifici contesti ed obiettivi. Considerando infatti la *CSR* come una costruzione sociale dipendente dal contesto in cui prende forma, non è possibile individuare una sola definizione obiettiva e imparziale, tuttavia si possono individuare nelle definizioni più diffuse ed accettate cinque dimensioni preponderanti per comprenderne il significato e le declinazioni: la dimensione ambientale, la dimensione sociale, la dimensione economica, la dimensione degli *stakeholder* e la dimensione della volontarietà. (Dahlsrud, 2008)

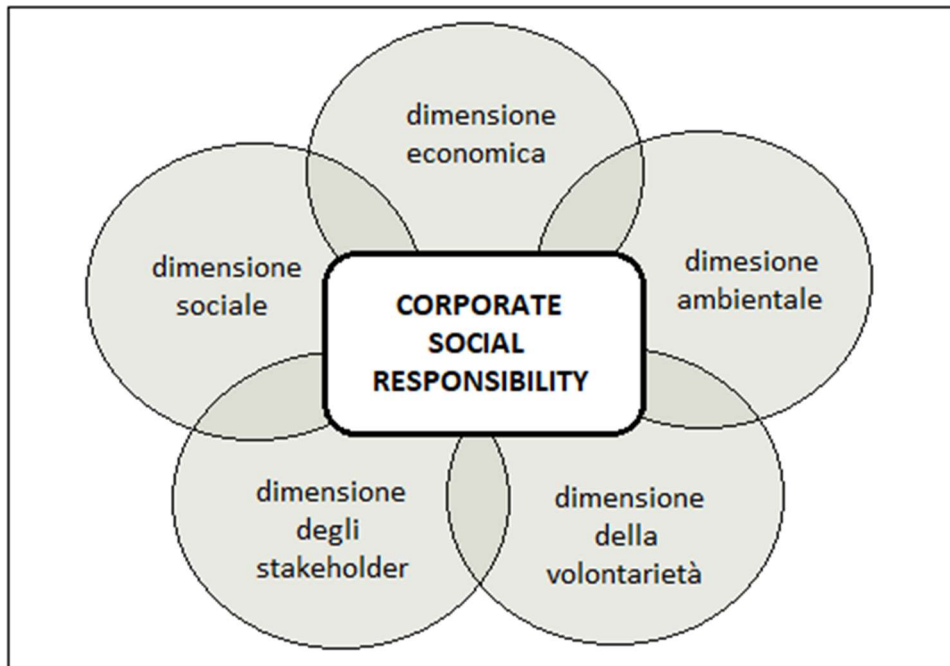


Fig. 2.2 La multidimensionalità della *corporate social responsibility*.

Fonte: Dahlsrud, 2008.

La dimensione della volontarietà risulta un elemento nuovo rispetto agli altri ed è opportuno specificare che fa riferimento a strategie e pratiche volontarie che non vengono imposte a livello legislativo, ma che vengono adottate in una prospettiva a lungo-termine sulla base di principi etici e morali, sia nei confronti dell'ambiente che della società. (Wang et al.,2012)

La Commissione Europea definisce la responsabilità sociale aziendale come un “processo per integrare i diritti sociali, ambientali, etici, umani e gli interessi dei consumatori nelle *business operations* [...] con lo scopo di massimizzare la creazione di valore condiviso per i proprietari, per gli investitori e per i loro altri *stakeholder* e la società in generale”. (European Commission, 2011, p.3)

La CSR si può descrivere quindi come un “processo in cui i singoli individuano le richieste degli *stakeholder* rispetto alle loro organizzazioni e negoziano il loro livello di responsabilità nei confronti del benessere collettivo della società, dell'ambiente e dell'economia” (Van Marrewijk, 2003). La responsabilità è dunque incorporata nelle cinque dimensioni ed è socialmente costruita all'interno delle aziende: il grado con cui

un'azienda riconosce la sua responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente determina quanto proattivo e dinamico sia l'approccio alla CSR e, di conseguenza, la proattività nei confronti degli *stakeholder*. (Dahlsrud, 2008)

In figura, vengono indicati gli *stakeholder* interni ed esterni che possono essere considerati parte delle pratiche di CSR di un'azienda: gli *stakeholder* nelle caselle in grigio, ovvero consumatori, investitori, management e impiegati, sono molto discussi nella letteratura riguardante il turismo e la CSR. Le comunità e gli ecosistemi sono trattati in parte ma non largamente, mentre fornitori, organizzazioni non governative e governi sono praticamente intoccati dalla letteratura. (Font, Lynes, 2018)

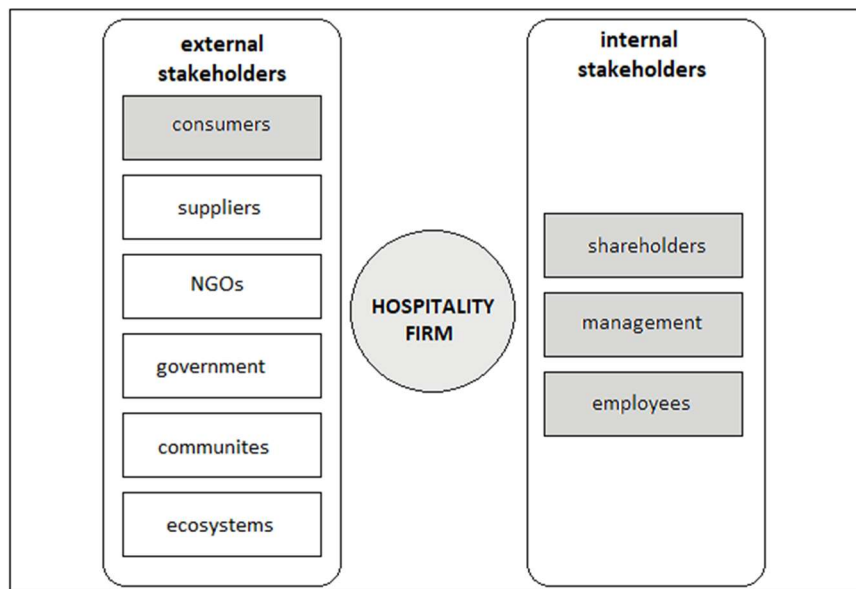


Fig. 2.3 Gli *stakeholder* esterni ed interni di un'azienda di *hospitality*.

Fonte: Font, Lynes 2018.

II. La progettazione della strategia di CSR, le sue componenti principali e i potenziali benefici.

Affinché la strategia di CSR di un'azienda risulti di successo, e dunque portatrice dei benefici economici, ambientali e sociali, è necessario che le politiche siano chiare e condivise, prive di conflitti con altre strategie aziendali, con un consenso ed impegno comunque del personale sugli obiettivi. A questi fini, è necessario che l'azienda valuti le risorse disponibili e coordini in maniera efficace ed efficiente le attività e le relative

campagne di comunicazione, da rivolgere agli *stakeholder* interni ed esterni. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Quindi uno dei primi passi verso l'inserimento e l'integrazione della responsabilità sociale nel *business model* è lo sviluppo di *policy* che si estendano in tutta l'azienda, riconoscendo l'importanza di quest'ultima per lo sviluppo economico della destinazione e le responsabilità nei confronti della comunità e dell'ambiente circostante. L'azienda dovrebbe dunque sviluppare un *CSR policy statement* in forma scritta che incorpori tutte le aree e i dipartimenti e che vada ad integrare il *mission statement*: la responsabilità sociale non deve essere infatti considerata come un'appendice esterna applicata all'azienda, bensì come ricompresa negli obiettivi aziendali sul lungo termine; è importante fissare obiettivi realistici e misurabili, includendo obiettivi chiave di *performance* e, di conseguenza, *audit* periodici che siano compatibili con le valutazioni dei *partner* commerciali. (Font, Lynes, 2018) E' necessario dunque comprendere la strutturazione ed i costrutti principali della *corporate social responsibility*: le attività, i sistemi e la *vision* dell'azienda.

Le attività di *CSR* possono condurre a concreti e perfino rapidi rendimenti del capitale investito (indice *ROI*, "*return on investment*"¹²): ci sono specifiche attività o progetti, ad esempio impegni nella riduzione delle emissioni di gas a effetto serra attraverso l'efficienza energetica, che permettono il risparmio di una considerevole percentuale dei costi energetici; ritorni di questo tipo si possono riscontrare in diversi dipartimenti, dalla conservazione delle risorse idriche all'implemento di materiali migliori, più durevoli. Inoltre i progetti con scopi sociali, come ad esempio i programmi di formazione e l'offerta di migliore assistenza sanitaria, possono condurre a reali e misurabili benefici. (Lee, Lee, Li, 2012)

Più in generale, le grandi aziende che adottano la *corporate responsibility* spesso arrivano a sviluppare un miglior processo di *decision-making*, oltre che un'organizzazione economicamente più efficiente. Questi sistemi includono una

¹² L'indice *ROI*, "*return on investment*", indica il ritorno ottenuto da un investimento e consiste nel rapporto tra il reddito operativo (o margine operativo netto) e il totale degli investimenti effettuati.

crescente trasparenza, per esempio attraverso *report* di azioni a favore della società e per la protezione ambientale, ed una migliore *governance*, in modo da poter delineare una visione articolata di rischi e opportunità, una *vision* condivisa e un dialogo continuo e sistematico con gli *stakeholder* esterni.

I documenti di *vision* e *mission* offrono spesso occasione di discutere delle politiche di *CSR*, poiché spesso appaiono essere più di ispirazione che funzionali all'implementazione strategica; tuttavia, essendo la *CSR* parte di una strategia di lungo termine dell'azienda, è necessario assicurare al di là della messa in atto, un'efficace comunicazione degli obiettivi nei confronti sia degli *stakeholder* interni che esterni. (Lee, Lee, Li, 2012)

Se adeguatamente integrate nel modello di business dell'azienda, le strategie di responsabilità sociale hanno della potenzialità notevoli nella creazione di benefici sia economici, misurabili in termini monetari abbastanza facilmente, sia di natura ambientale e sociale. Numerosi studi accademici hanno infatti dimostrato una correlazione positiva tra la *corporate social responsibility* e la *performance* finanziaria dell'azienda (*CFP*). (Theodoulis et al., 2017)

Il miglioramento della *performance* è dovuto principalmente alla riduzione dei costi operativi derivanti dai programmi ambientali, che implicano ad esempio un risparmio energetico attraverso una gestione efficiente dell'energia; per quanto riguarda i programmi sociali i benefici derivano principalmente da quelli rivolti al personale, poiché tendono a ridursi gli assenteismi e ad aumentare il mantenimento sul lungo termine, riducendo così i costi di cambi di assunzione. (Font, Garay, 2016) Infatti è importante considerare che condizioni lavorative migliori implicano l'attrazione di personale qualificato, al di là della creazione di un clima aziendale piacevole, ed equivalgono ad un maggiore coinvolgimento degli impiegati nei processi di *decision-making*, con un conseguente aumento della produttività e/o della qualità offerta al cliente. (Sloan, Legran, Chen, 2013)

Oltre ai benefici finanziari misurabili in maniera diretta, è importante esplicitare il miglioramento dell'immagine e della reputazione del *brand* dovuto alla *CSR*: i *brand* infatti beneficiano di una risposta molto positiva del pubblico, al di là dei consumatori reali, alle campagne di comunicazione connesse alle attività di *CSR*; ciò comporta la costruzione di rapporti di fedeltà da parte dei clienti ed un aumento delle vendite, grazie alla crescente domanda del mercato basata su criteri di condotta etica e di coscienza ambientale e sociale delle compagnie, che influenzano le decisioni di acquisto (Benavides-Velasco et al., 2014). L'*appeal* non riguarda soltanto il pubblico generale dei consumatori reali e potenziali, bensì anche gli investitori: un numero crescente è interessato e dunque attratto da investimenti in aziende caratterizzate da una responsabilità ambientale e sociale. (Theodoulis et al., 2017)

I programmi di *CSR* basati sul mercato, dunque pianificati con un approccio tattico, non creano valore per l'azienda a lungo termine. Molti programmi che riguardano la responsabilità sociale infatti, aumentano notevolmente i costi anche se potrebbero essere valutati in maniera positiva da diversi gruppi di *shareholder*; la valutazione dei costi dei programmi di *CSR* risulta infatti molto importante. Un approccio integrato, con metodologie scientifiche per la selezione delle decisioni strategiche per l'obiettivo della sostenibilità, è necessario per un adattamento al contesto specifico e alle relative risorse, considerando l'azienda come dipendente dall'ambiente e dalla società in cui opera, che i programmi e le attività di responsabilità sociale hanno relazioni interdipendenti, con impatti correlati e a volte ambivalenti. Inoltre, è opportuno considerare che le risorse da investire nei programmi di *CSR* sono spesso limitate, sia che si tratti di attività collaterali sia che si tratti di attività che rientrano negli elementi strategici dei *business model* aziendale.

Una metodologia articolata e flessibile viene proposta da Tsai et al. (Tsai et al., 2010) per i processi di *decision-making* e di valutazione dei costi della programmazione della responsabilità sociale, in riferimento all'industria dell'*hospitality*. Essa si caratterizza per il cosiddetto "eclettismo tecnico", poiché integra diversi approcci

tecnic¹³ che rispondono alla multidimensionalità della CSR, a partire dalla costruzione della struttura analitica per la selezione dei programmi di CSR più adatti a partire dall'individuazione dei costi, dei criteri di vantaggio di differenziazione e delle potenzialità di beneficio per gli hotel e per la società. L'identificazione delle funzioni e delle attività della catena di valore di un'industria alberghiera avviene attraverso la struttura tradizionale del conosciuto modello della catena di valore di Porter (Porter, 1985), al fine di elencare e catalogare le possibili attività del business che possono impattare sulla società e sull'ambiente positivamente o negativamente, al di là dei risultati economici. Le principali funzioni e le attività rilevanti nella prospettiva della sostenibilità sono presentate schematicamente nel modello in figura (Fig. 2.4).

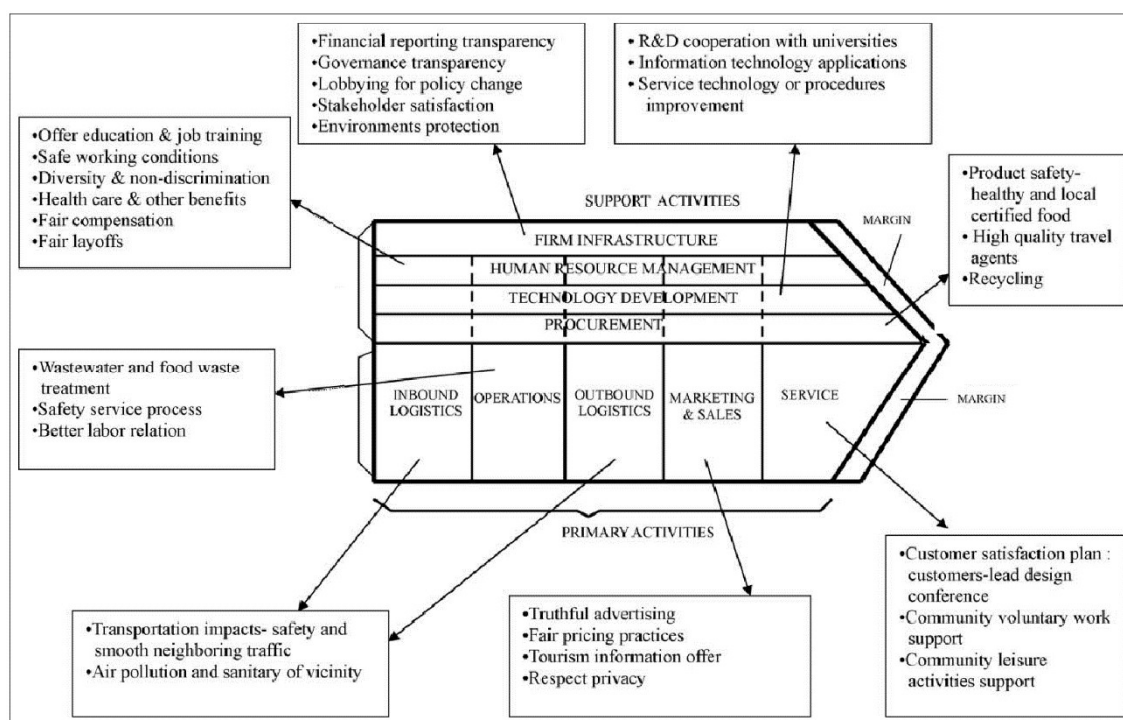


Fig. 2.4 Il modello di catena di creazione di valore in un'azienda alberghiera.

Fonte: Tsai et al., 2010.

¹³ L'approccio integrato proposto nello studio di Tsai et al., combina diverse metodologie per la progettazione della responsabilità sociale nel settore dell'ospitalità. Il metodo *DEMATEL* (*Decision Making Trial and Evaluation Laboratory*) è utilizzato per individuare le complesse relazioni e costruire una struttura a rete tra i costi e i vantaggi di differenziazione. Il modello *AHP / ANP* (*Analytic Hierarchy Process / Analytic Network Process*) è utilizzato per attribuire valori diversi alle attività dove i criteri sono indipendenti e dipendenti, al fine di identificare il migliore portfolio di attività. Successivamente, viene applicato l'approccio di valutazione dei costi ABC per acquisire informazioni accurate sui costi. (Tsai, Hsu, Chen, Lin, Chen, 2010)

Per quanto riguarda le funzioni primarie di una azienda alberghiera, le principali attività che possono riguardare lo sviluppo sostenibile sono:

- Logistica in entrata ed in uscita: impatti sui trasporti, attraverso misure di sicurezza e regolamentazione del traffico della zona, con impatti positivi sull'inquinamento dell'aria e le condizioni sanitarie.
- Operations: trattamento e gestione degli sprechi alimentari e delle risorse in generale, sicurezza nella procedura di erogazione del servizio, migliorate relazioni con gli impiegati.
- Marketing e vendite: *advertising* veritiero, corrette politiche di prezzo, offerta di informazione turistica e rispetto della *privacy*, in linea con le più recenti disposizioni della legge *GDPR*.
- Servizio: piano di *customer satisfaction*, basato sulle esigenze e desideri del consumatore, sostegno al volontariato e alle attività di *leisure* delle comunità. (Tsai et al., 2010)

Nelle attività di supporto:

- Infrastruttura aziendale: trasparenza nell'amministrazione finanziaria, nella *governance*, protezione dell'ambiente e della società, soddisfazione degli *shareholder* e attività di *lobbying* per un cambiamento nelle *policy*.
- Gestione delle risorse umane: offrire ai dipendenti formazione e aggiornamenti, garantire condizioni lavorative sicure, proteggere la diversità e l'anti-discriminazione, offrire benefici come assistenza medica, pratiche di compensazione e di licenziamento corrette.
- Sviluppo delle tecnologie per l'innovazione: attraverso la cooperazione con enti di ricerca e università da parte del dipartimento di ricerca e sviluppo, applicazioni delle *ICT*, miglioramento delle procedure e dei servizi attraverso la tecnologia.

- Approvvigionamento: prodotti sicuri per la salute e alimenti locali certificati, collaborazione con agenti di viaggio di qualità, attività di riciclaggio. (Tsai, Hsu, Chen, Lin, Chen, 2010)

Le attività presentate possono sovrapporsi a possibili aree strategiche e costituire dei vantaggi competitivi per l'azienda: così le funzioni della catena di valore per creare benefici alla società e all'ambiente, rafforzano al contempo il modello strategico del business e la relativa immagine. Per esempio, è necessario categorizzare le questioni sociali dell'ambiente specifico e degli *stakeholder* con cui l'azienda opera e/o con cui interagisce. Sono stati individuati nove principali programmi di *CSR* che possono rispondere ai requisiti necessari, attraverso la presa di responsabilità da parte dell'azienda e/o l'offerta di supporto finanziario. (Tsai et al., 2010)

I programmi sotto esposti, a titolo esemplificativo, dovrebbero rientrare nella funzione di *CSR* in maniera integrata e coerente, al fine di creare benefici sul lungo termine.

- Protezione degli ambienti circostanti e miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie.
- Sicurezza e miglioramento della circolazione delle zone limitrofe.
- Predisposizione ed implementazione di un programma di anti discriminazione.
- Lavoro volontario all'interno della comunità e sostegno alle attività di *leisure* della comunità.
- Donazioni filantropiche e attività di beneficenza per i bambini della comunità.
- Adeguata informazione turistica sull'azienda alberghiera e sull'offerta della destinazione.
- Piano di soddisfazione degli *stakeholder*, che impattano l'azienda o da essa sono impattati, come creditori, consumatori, impiegati, associazioni turistiche, comunità locale ecc.
- Approvvigionamento alimentare locale sano e certificato.
- Cooperazione con enti di ricerca o dipartimenti universitari per la ricerca e lo sviluppo di *operations* sostenibili. (Tsai et al., 2010)

III. Il modello *triple bottom line* (TBL)

Il modello *triple bottom line* (TBL) permette alle aziende di dare valore alla propria sostenibilità: si può definire come un orientamento aziendale filosofico con il quale le aziende sviluppano ed implementano non solo la strategia tradizionale e comune della sostenibilità economica, bensì anche ed esplicitamente le strategie di sostenibilità ambientale e sociale. Sulla base del concetto di sviluppo sostenibile, questa filosofia e/o forma di rendicontazione aziendale tiene in considerazione non solo i risultati economici, ma anche gli indicatori più difficilmente quantificabili che misurano l'impatto ambientale e sociale. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

Questo approccio è infatti definito "*triple bottom line*", per le tre dimensioni che ricomprende al suo interno, ed è utile sia nella definizione della politica e delle pratiche di responsabilità sociale, sia come forma di misurazione per la valutazione dei suoi effetti. "*Triple bottom line*" è infatti un'espressione utilizzata per descrivere la responsabilità e l'attendibilità economica, sociale e ambientale di un'azienda ed è direttamente collegata ai concetti e agli obiettivi dello sviluppo sostenibile: è quindi, anche nella sua forma più amministrativa, connessa strettamente alla CSR aziendale. Si tratta di un concetto che espande la nozione della valutazione della *performance* aziendale per includere la qualità ambientale e la giustizia sociale. (Elkington, 1999)

E' importante sottolineare che il modello TBL è sempre stato inteso come un modo di pensare e progettare la CSR, non solamente un metodo di rendicontazione. L'implementazione di questo modello è supportato da alcuni macro-cambiamenti, riconducibili a quelli individuati da Carroll nei primi anni Novanta, che riguardano in primo luogo i mercati. Mentre nel passato le aziende potevano utilizzare il pretesto della competizione basata sul prezzo per non incorrere in costi aggiuntivi dovuti a comportamenti socialmente e ambientalmente responsabili, oggi e nel futuro le aziende implementano l'approccio TBL per pianificare ed investire in infrastrutture sociali e ambientali: la sostenibilità infatti diviene un vantaggio competitivo, sia per l'efficienza dei costi dovuta a determinate attività, sia per i nuovi valori diffusi nella società. Il

graduale cambiamento di prospettiva è avvenuto in risposta all'evoluzione delle normative e delle regolamentazioni nazionali ed internazionali e ai nuovi interessi del pubblico di consumatori, poiché i mutati valori implicano una maggiore consapevolezza e coscienza ambientale e sociale. Un altro elemento considerato catalizzatore è la crescente trasparenza a cui le aziende devono rispondere nell'ambito delle politiche ambientali e sociali, che è appunto dovuta alla nuova coscienza dei consumatori e facilitata dalle ITC. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

Elkington, ideatore del modello *TBL*, identifica tre onde di pressione a livello cronologico che conducono al bisogno di sostenibilità e di conseguenza alla necessità aziendale di sviluppare un approccio *TBL*: la scarsità delle risorse, la nascita e lo sviluppo di prodotti *green* e la globalizzazione. Inoltre, egli elabora una teoria economica (la cosiddetta "economia crisalide") dalla quale emerge che i modelli aziendali non-sostenibili di creazione del benessere generano un peggioramento dei problemi ambientali e sociali tale da condurre le aziende stesse ad effettuare una transizione ad un modello aziendale basato sviluppo sostenibile, con la richiesta di politiche ambientali che faciliteranno tale transizione. (Elkington, 1999)

A partire da questa teoria economica, si propone una cornice di classificazione per le aziende in analogia con il mondo degli insetti, sulla base della possibilità di trasformare o meno il *business model* aziendale in un modello sostenibile; tale paragone, che potrebbe sembrare apparentemente banalizzante, risulta efficace, sin dalla prima differenziazione tra le aziende degenerative (come l'azienda bruco e l'azienda locusta) e rigenerative (l'azienda farfalla e l'azienda ape), suggerendo che le cellule del bruco che permettono la metamorfosi in farfalla, hanno dei paralleli all'interno delle organizzazioni (Elkington, 1999) Ad esempio, le aziende "locusta" utilizzano un *business model* non sostenibile sul lungo termine e non hanno intenzione di dare ascolto agli avvertimenti e di imparare dagli errori. D'altra parte le aziende "bruco" operano in settori dove aziende pioniere stanno iniziando una metamorfosi verso forme di creazione di valore più sostenibili, generano impatti locali relativamente positivi ed hanno potenziale nello sviluppo di forme sostenibili. Al contrario, le aziende

“farfalla” utilizzano un *business model* sostenibile, sebbene il livello di sostenibilità potrebbe abbassarsi con l’aumentare del successo aziendale, hanno un forte impegno nella comunicazione della loro responsabilità e tendono a definire il loro posizionamento in maniera relativa alle aziende bruco e aziende locusta. Da notare che le aziende farfalla risultano più visibili e con una forza comunicativa spesso sproporzionata rispetto al loro *status* all’interno del mercato: sfruttano infatti i benefici d’immagine derivanti da un’appropriata comunicazione della loro responsabilità sociale. Infine, le aziende api risultano le più facoltose: si impegnano in campi come la rigenerazione ambientale e l’iper-conessione, utilizzano materiali *nature-friendly*, conducono ricerche per la conservazione, sostengono la *governance* e la gestione degli *stakeholder*, utilizzano tecnologie pulite e implementano sistemi di valutazione dei loro risultati. (Elkington, 1999)

Idealmente, l’implementazione del modello *TBL* all’interno delle aziende dovrebbe condurre ad un miglioramento della *performance* generale, anche attraverso una comunicazione ed informazione onesta, aperta e trasparente, che dia valore aggiunto ai suoi attributi di immagine. Inoltre, l’implementazione di modelli di *TBL* dovrebbe comprendere obiettivi chiave preferibilmente quantificabili e con scadenze precise di questo miglioramento della *performance*, oltre alla fase di valutazione vera e propria all’attività di *reporting*. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012) L’azienda dovrebbe dunque impegnarsi, come descritto precedentemente, in una pianificazione attenta di *mission*, strategia ed attività del proprio business.

La *Global Reporting Initiative (GRI)*, un’organizzazione internazionale non-governativa nata nel 1997 con il patrocinio di importanti organizzazioni come *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, *United Nations Environment Program (UNEP)* e *World Resources Institute (WRI)*, ha standardizzato le aree della misurazione del modello *TBL* per permettere alle aziende di misurare e comunicare gli impatti che le disparate attività di business possono avere sulle varie dimensioni della sostenibilità. I *GRI Sustainability Reporting Standards* forniscono un modello di *reporting* con standard interconnessi che può essere utilizzato da tutte le organizzazioni,

adattandolo secondo le linee guida agli specifici contesti, oltre ad essere fonte di ispirazione per la progettazione della responsabilità aziendale. (Grushina, 2017)

L'attività del *GRI* ha permesso al mondo aziendale di fare grandi progressi nell'organizzazione della sostenibilità e nella relativa misurazione. Inoltre, sebbene il modello *TBL* sia inteso principalmente come una filosofia di business sostenibile, molte aziende l'hanno adottato come mero strumento di *accounting* oppure come un astuto mezzo per le campagne di comunicazione, trascurando o sottovalutando la necessità di stabilire e seguire una *vision* di *corporate* che mantenga le sue promesse ed intenzioni.

Dalla revisione della letteratura riguardante il concetto di sostenibilità e le relative definizioni, è possibile pensare la sostenibilità lungo un *continuum* tra la micro-sostenibilità e la macro-sostenibilità. Dall'estremo della micro-sostenibilità, la sostenibilità può essere vista come un approccio di business che crea valore per gli *stakeholder* sul lungo termine, cogliendo le opportunità e gestendo i rischi derivanti dagli sviluppi economici, ambientali e sociali. Nell'altra parte del *continuum*, macro-sostenibilità, si colloca la sostenibilità come un variegato gruppo di obiettivi aziendali come l'eliminazione della povertà e la *governance* equa e trasparente. Il grado in cui un'azienda opera all'interno di questo continuum, che potrebbe essere interpretato anche secondo un livello gerarchico, dipende da svariati fattori come le condizioni dell'ambiente locale, la cultura locale, la scala temporale e spaziale dell'impegno aziendale. La *TBL* è infatti un modello teorico che le aziende possono mettere in atto per stabilire il grado di sostenibilità delle loro operatività nel loro specifico contesto. (Dahlsrud, 2008)

E' necessario comprendere la natura multidimensionale della *TBL* per apprezzarne a pieno la possibilità di copertura: vengono di seguito illustrate le dimensioni del modello in una prospettiva aziendale generale ed in riferimento agli impatti delle aziende turistiche, categorizzati per tema di riferimento principale. Tuttavia è necessario esplicitare che alcuni effetti possono risultare ibridi ed ambivalenti tra aree di riferimento, ovvero implicare sia esternalità positive che negative.

- La dimensione economica è la più semplice da cogliere, attraverso indicatori di *performance* finanziaria tradizionale come i ricavi di vendita, i profitti, l'indice *ROI* o i modelli di "*shareholder value*".

Gli indicatori economici dell'impatto dell'attività turistica riguardano i temi della stagionalità, dell'occupazione, dei benefici economici per la destinazione e l'alleviamento della povertà.

- La dimensione sociale si può considerare come composta da due dimensioni, ovvero l'investimento dei sistemi sociali che sostengono l'azienda e il capitale umano. Il capitale sociale viene generato attraverso le numerose interazioni che avvengono ogni giorno e viene identificato con dimensioni chiave come il valore personale, la fiducia interpersonale e la reciprocità nelle relazioni. Si possono individuare in particolare quattro dimensioni dell'impatto aziendale sulla società: il benessere dell'individuo, il benessere della comunità, la soddisfazione lavorativa e le esperienze ad essa correlata, l'impatto organizzativo.
- La dimensione ambientale è spesso definita anche "capitale naturale" e riguarda la disponibilità, l'utilizzo e la conservazione di risorse naturali; indicatori ambientali suggeriti dal *GRI* includono l'utilizzo totale dell'energia elettrica, il grado di utilizzo di materiali riciclati e l'ammontare delle risorse idriche implementate. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

L'eterogeneità del settore turistico e la natura frammentata del suo mercato, rendono più difficile l'identificazione di indici universali per la misurazione degli impatti ambientali e sociali, che spesso inoltre risultano ambivalenti.

Le critiche al modello *TBL* sono molteplici e le argomentazioni riguardano in primo luogo la difficoltà nello stabilire e misurare gli indicatori di tipo ambientale e sociale: questi infatti non possono, nella maggior parte dei casi, essere rilevati in maniera oggettiva e dunque non risulta possibile calcolare qualcosa di simile al profitto netto ambientale e sociale. Si potrebbe poi affermare che il linguaggio dell'approccio *TBL* prometta molto di più di quanto sia effettivamente realizzato: per esempio, alcune aziende potrebbero pensare che impegnarsi in modelli di *triple bottom line*, stiano

realizzando un impegno documentabile allo sviluppo sostenibile ed inoltre, il *TBL reporting* può dare l'opportunità all'azienda di mostrare pubblicamente soltanto le esternalità positive del suo operato, celando le negative. (Norman, Mac Donald, 2004)

Contrariamente alle critiche, una parte più consistente della letteratura afferma che le aziende che sostengono il modello *TBL* non debbano valutare i propri risultati ambientali e sociali, positivi o negativi, nella stessa maniera in cui procedono con i risultati economici e finanziari. E' infatti necessario esplicitare che anche le misurazioni della *performance* finanziaria più diffuse derivano da informazioni e misurazioni provenienti da diverse fonti, al fine di concorrere al valore finale; dal momento in cui non è possibile riassumere con un unico valore numerico la *performance* economico-finanziaria di un'azienda, allo stesso modo non si può pensare di determinare la *performance* ambientale e sociale, in quanto la *performance* è da considerarsi multidimensionale. (Pava, 2007)

In breve, le critiche maggiori afferiscono che il modello *TBL* non sia niente di nuovo: comunque, questa filosofia aziendale potrebbe produrre alcuni indicatori affidabili di valore aggiunto per le dimensioni meno tangibili, in relazione alla responsabilità sociale e al principio di trasparenza. Inoltre, sebbene la sfida maggiore sia quella della misurazione, che dipende dalla specificità dell'azienda e del suo contesto, la motivazione per l'adozione di un modello *TBL* potrebbe anche includere la volontà e il tentativo di differenziarsi dai concorrenti, attraendo investitori e consumatori disposti a pagare un prezzo premium per sostenere aziende dal comportamento etico. (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

III.a Gli indicatori potenziali per l'implementazione del modello *TBL* nella pianificazione della *CSR* e nella rendicontazione dell'industria alberghiera.

Il settore dell'*hospitality*, tra i tutti i settori ricompresi nell'industria del turismo, dimostra la maggiore consapevolezza dell'importanza di una buona gestione ambientale e sociale; nella situazione di mercato si rivela una crescente coscienza ambientale e sociale da parte dei consumatori, che influenza i modelli di acquisto e di consumo, e che

deriva soprattutto dall'interfacciarsi di essi con i problemi climatici. Le strutture alberghiere a livello mondiale si stanno trovando nella posizione di dover rispondere a queste nuove attitudini e stanno implementando strategie volte a minimizzare gli impatti dannosi delle proprie attività. (Garay, Font, 2012)

L'importanza della responsabilità sociale nel settore degli alloggi è ben radicata e un numero sempre maggiore di strutture, soprattutto con la guida delle grandi catene internazionali, stanno abbracciando il concetto della CSR includendola con determinazione, anche se non sempre con efficacia, nel loro modello di business implicando una revisione ed un rafforzamento del modo di operare dell'azienda. Nel rispetto degli effetti sociali delle proprie operazioni, le compagnie alberghiere che adottano i principi della sostenibilità tendono ad assumere un orientamento generale basato sul lungo termine per migliorare la qualità di vita nelle comunità locali e il benessere degli impiegati. (Garay, Font, 2012)

L'implementazione del modello di TBL può essere vista come un redditizio ritorno degli investimenti quando questo viene valutato e misurato lungo le dimensioni economica, sociale e ambientale, al di là dell'essere visto come una filosofia per esporre la propria responsabilità sociale. Come visto infatti, il ruolo del modello di *triple bottom line* è infatti l'indirizzamento delle aziende ad un progresso generale verso la sostenibilità, in termini pratici attraverso la generazione del benessere economico condiviso (*Profit*), la coltivazione e maturazione di buone relazioni con la società (*People*) e la protezione dell'ambiente naturale, ed anche culturale (*Planet*). (Stoddard, Pollard, Evans, 2012)

Nonostante la generale consapevolezza della filosofia TBL per la pianificazione della responsabilità sociale da parte degli *stakeholder* del turismo in generale, in molti settori è stato fatto uno minimo sforzo per adottare i principi di rendicontazione della TBL, connessi alle elaborazioni dell'iniziativa GRI. Infatti mentre gli hotel nel mondo adottano la CSR e stanno avviando sempre più sistemi di gestione dell'ambiente (i cosiddetti *EMP, environmental management programme*), sembra esserci meno consapevolezza della rilevanza della cornice di rendicontazione della TBL per il

raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le aziende turistiche in generale potrebbero trarre benefici potenziali diversi dall'introduzione della rendicontazione *TBL* nel loro modello di business come: una migliore efficienza con un risparmio sui costi, un posizionamento più rilevante all'interno del mercato, delle relazioni con gli *stakeholder* più costruttive, un processo di *decision-making* strategico più efficace ed efficiente, al di là dei benefici più ampi per la destinazione in cui opera. (Cvelber, Dwyer, 2013)

Lo studio di Cvelbar e Dwyer nel settore alberghiero sloveno dimostra infatti le potenzialità dell'applicazione del modello *TBL* ed ha lo scopo, tramite un dialogo costruttivo con gli operatori del settore, di identificare un insieme di indicatori della sostenibilità specifici che gli *hospitality manager* potrebbero impiegare nel loro processo di *decision-making*, e dunque di valutazione della *performance*, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, compresi quelli per lo sviluppo sostenibile. Inoltre, vi è il tentativo di valutare questi indicatori in termini di importanza per il raggiungimento di *operations* sostenibili, così come la *performance* dell'azienda nell'utilizzare questi stessi per mettere in atto un programma di azione per promuovere la sostenibilità. (Cvelber, Dwyer, 2013) L'analisi dei fattori ha indotto un raggruppamento degli indici in due dimensioni distinte per quanto riguarda la *performance* economica ed ambientale, mentre tre diverse dimensioni per la *performance* sociale. Come risultato finale, sono stati identificati dagli *stakeholder* trentadue indicatori più importanti per la misurazione della *performance* dell'hotel.

Gli indicatori economici più rilevanti sono costituiti dalle due dimensioni della *performance* finanziaria generale dell'azienda e della *performance* specifica dell'attività alberghiera:

1. *Performance* generale aziendale:

- la crescita delle entrate;
- la crescita del profitto;
- l'indice *ROA* ("return on assets")¹⁴;

¹⁴ L'indice *ROA*, "return on assets" è un indice di bilancio che misura la redditività relativa al capitale investito o all'attività svolta; è un indice analogo al *ROI* ("return on investments") ma fa riferimento alla gestione caratteristica o/e patrimoniale.

- il margine *EBITDA*¹⁵;
 - l'ammontare dei debiti;
 - la solvibilità.
2. *Performance* alberghiera specifica:
- il flusso di cassa / liquidità;
 - l'indice *Average Daily Rate*,¹⁶
 - l'indice *Average Occupancy Rate*,¹⁷
 - il rapporto tra costi e ricavi.

Gli indicatori ambientali sono classificati secondo le attività correlate all'uso delle diverse risorse necessarie all'attività e alla generale coscienza ambientale dell'azienda.

1. Attività ambientali legate all'uso di risorse:
- il consumo energetico;
 - il riciclaggio delle risorse idriche;
 - la quantità di rifiuti solidi, in particolare del non riciclabile;
 - le attività e le pratiche collegate alle etichette di qualità ecologica.
2. Generale coscienza ambientale:
- il riciclaggio dei rifiuti;
 - gli standard di qualità ambientale;
 - le attività *eco-friendly* per gli ospiti;
 - le attività ed i programmi ambientali per gli impiegati;
 - il consumo di energia rinnovabile.

¹⁵ Il margine *EBITDA* designa il rapporto tra l'indicatore *EBITDA* ed il fatturato totale dell'azienda. Il valore *EBITDA*, il cui acronimo sta per "*earnings before interest, tax, depreciation, and amortization*", descrive il risultato aziendale con l'esclusione di interessi, tasse e ammortamenti; permette quindi di considerare in maniera isolata le attività operative di un'azienda, in quanto le voci finanziarie escluse non sono direttamente correlate al successo dell'operatività processuale. Inoltre, l'esclusione di queste voci permette un più facile confronto su base internazionale.

¹⁶ *Average Daily Rate (ADR)*: indice fondamentale del *revenue management* alberghiero, indica il ricavo medio della struttura per ogni camera venduta.

¹⁷ *Average Occupancy Rate (ACR)*, altro indice del *revenue management* che fa riferimento al rapporto in un determinato momento, o periodo, delle camere vendute occupate da una struttura e la sua capacità totale.

Gli indicatori sociali sono invece ricompresi nelle dimensioni della relazionalità con la comunità locale della destinazione, della relazionalità con i consumatori e della relazionalità con il personale dipendente.

1. Relazioni con la comunità:
 - la cooperazione con la municipalità;
 - la cooperazione con la comunità residente;
 - la cooperazione con le organizzazioni non-profit, ambientaliste e sociali;
 - la partecipazione a *network* che supportano lo sviluppo turistico all'interno della destinazione;
2. Rapporti con i consumatori:
 - la percentuale delle lamentele dei clienti;
 - la percentuale dei clienti *repetears*;
 - la percentuale dei clienti altamente soddisfatti.
3. Rapporti con i dipendenti:
 - la formazione dello staff;
 - la soddisfazione delle condizioni lavorative per gli impiegati;
 - la soddisfazione remunerativa per gli impiegati;
 - il numero di eventi culturale nell'impresa alberghiera;
 - la percentuale di piatti tipici locali nell'offerta del *food&beverage*;
 - la soddisfazione dei residenti locali. (Cvelber, Dwyer, 2013)

L'attività di *reporting* sugli indicatori della sostenibilità costituisce una scelta fondamentale per quelle aziende turistiche la cui strategia complessiva, e dunque immagine e reputazione, abbia l'obiettivo di operare in modo sostenibile, ma anche quello di incoraggiare altri soggetti a sviluppare un modello di business orientato ai principi dello sviluppo sostenibile. (Cvelber, Dwyer, 2013)

IV.ISO 26000: la linea guida per la responsabilità sociale delle organizzazioni.

L'*International Organization for Standardization*¹⁸, all'interno della norma ISO 26000, cerca di promuovere una comprensione pratica e comune del concetto di CSR, il cui obiettivo è lo sviluppo sostenibile; alla base di questo, è necessario il riconoscimento da parte dell'azienda stessa della propria responsabilità sociale e riconoscimento degli *stakeholder*, al fine di dialogare e collaborare con essi. (ISO, 2010)

Nella figura seguente, è possibile individuare i principi e le attività chiave per la progettazione e realizzazione di pratiche responsabili, al fine di massimizzare il contributo dei singoli soggetti allo sviluppo sostenibile, indipendentemente dalle loro dimensioni o contesti. (ISO, 2010) L'ISO 26000 definisce la CSR come "la responsabilità di un'organizzazione per gli impatti sulla società e sull'ambiente delle proprie decisioni ed attività, attraverso un comportamento trasparente ed etico che contribuisce allo sviluppo sostenibile (includendo la salute ed il benessere della società), che prende in considerazione le aspettative degli *stakeholder*, che è integrato in tutta l'organizzazione e nelle relative relazioni, in conformità alla legge e in coerenza alle norme di comportamento internazionale." (ISO, 2010)

Sono infatti esplicitate come attività fondamentali il riconoscimento della responsabilità sociale dell'azienda e l'identificazione ed il coinvolgimento degli *stakeholder*. Secondo ISO 26000, i principi delle CSR costituiscono i sette pilastri su cui pianificare la strategia e le attività aziendali e sono individuati in:

- Responsabilità di rendere conto ("*accountability*"): implica per il direttivo l'obbligo di rispondere a coloro che hanno interessi di controllo sull'azienda e alle autorità legali; l'essere responsabili della rendicontazione dell'impatto complessivo di strategie ed attività sull'ambiente e sulla società implica che si risponda agli *stakeholder* coinvolti e alla comunità in generale, in gradi e maniere differenti relativamente alla natura dell'impatto e alle circostanze.

¹⁸ ISO: *International Organization for Standardization*, è la più importante organizzazione a livello globale per lo sviluppo di norme tecniche che comprende 161 organismi nazionali di standardizzazione.

- **Trasparenza:** un'organizzazione dovrebbe rendere pubbliche in modo completo e chiaro, con un grado sufficiente, le proprie politiche, strategie ed attività includendo gli impatti, sia reali che probabili, sull'ambiente e sulla società.
- **Comportamento etico:** il comportamento di un'organizzazione dovrebbe fondarsi su valori di equità, onestà e integrità, i quali implicano un'attenzione per le persone, gli animali e l'ambiente e un impegno ad affrontare l'impatto del proprio business.
- **Rispetto per gli interessi degli *stakeholder*:** anche se gli obiettivi di un'azienda possono essere limitati dagli interessi dei proprietari, membri, collaboratori o clienti, gli *stakeholder* possono anch'essi avere diritti o specifici interessi che dovrebbero essere presi in considerazione.
- **Rispetto del principio di legalità:** tale rispetto è obbligatorio e si riferisce all'idea che nessun soggetto è escluso e contrasta con l'esercizio arbitrario del potere.
- **Rispetto delle norme di comportamento internazionali:** si specifica che un'organizzazione dovrebbe evitare di rendersi complice di attività di un altro soggetto che non siano coerenti con le norme internazionali.
- **Rispetto per i diritti umani:** un'organizzazione dovrebbe rispettare i diritti umani e riconoscerne l'importanza e l'universalità; quando questi non sono rispettati o protetti è necessario prendere misure idonee ed evitare di trarre vantaggio da tali situazioni.

I temi fondamentali della responsabilità sociale devono essere compresi ed inglobati nella filosofia e nella struttura organizzativa, al fine che risultino coerenti ed integrati nelle diverse attività. L'ISO riconosce sei temi centrali:

- **Diritti umani:** intesi sia come diritti civili e politici, sia diritti economici, sociali e culturali, comprendenti il diritto al lavoro, all'alimentazione, al più alto standard possibile di salute, all'educazione e alla sicurezza sociale.
- **Rapporti e condizioni di lavoro:** includono il reclutamento e la possibilità di carriera, le procedure disciplinari, il trasferimento e la ricollocazione, la cessazione del rapporto di lavoro; la formazione e lo sviluppo delle competenze; la salute, la sicurezza e l'igiene e qualsiasi politica influente sulle condizioni

lavorative, specialmente l'orario di lavoro, la retribuzione, il riconoscimento delle organizzazioni di lavoratori.

- **Ambiente:** essendo che le decisioni e le azioni delle aziende hanno un impatto inevitabile sull'ambiente, indipendentemente dalla sua ubicazione, è necessario che l'azienda tenga conto del suo impiego di risorse, dell'inquinamento generato e dei conseguenti effetti sugli *habitat* naturali. Per ridurre gli impatti ambientali, si dovrebbe adottare un approccio integrato che consideri le implicazioni dirette e indirette, sociali ed economiche, delle proprie decisioni e attività.
- **Prassi gestionali corrette:** viene inteso il comportamento etico di un'azienda nei suoi rapporti con altre organizzazioni, come agenzie governative, *partner*, fornitori, clienti, concorrenti, associazioni di cui sono membri e dunque degli *stakeholder*; i temi sono dunque la concorrenza leale, la lotta alla corruzione ed il rispetto dei diritti altrui, legali, economici e umani.
- **Consumatori:** le responsabilità verso i consumatori includono l'offerta di informazioni veritiere, chiare ed accurate, delle strategie di marketing leali e trasparenti, la promozione del consumo sostenibile e la progettazione di prodotti e servizi ad un'alta accessibilità. Le responsabilità includono anche la riduzione al minimo del rischio (percepito e reale) derivante dall'acquisto e dall'uso, tramite un'adeguata progettazione, fabbricazione, distribuzione, comunicazione. Vi è inoltre la responsabilità della riservatezza e della sicurezza dei dati personali dei consumatori che l'azienda eventualmente possiede.
- **Coinvolgimento e sviluppo della comunità:** essendo che le aziende sono a contatto con le comunità in cui operano, la relazione dovrebbe basarsi sul coinvolgimento di questa finalizzato al suo stesso sviluppo e alla valorizzazione dei valori civili e democratici. (ISO, 2010)

La responsabilità sociale, per risultare reale e contribuire efficacemente allo sviluppo sostenibile, dovrebbe coinvolgere tutti i dipartimenti ed permeare coerentemente le strategie, le funzioni e le attività dell'azienda. Al fine di integrare la responsabilità sociale nell'azienda è necessario in primo luogo comprenderne il valore e le potenzialità, comunicare agli *stakeholder* interni ed esterni le caratteristiche e gli

obiettivi e rafforzare la credibilità dell'azienda nei confronti del pubblico esterno riguardo le sue pratiche per lo sviluppo sostenibile. Al fine di raggiungere risultati migliori e più condivisi, si raccomanda la costruzione di un dialogo aperto con gli *stakeholder* per iniziative volontarie e una revisione costante e costruttiva delle azioni e delle pratiche che coinvolgono la sostenibilità. (ISO, 2010)

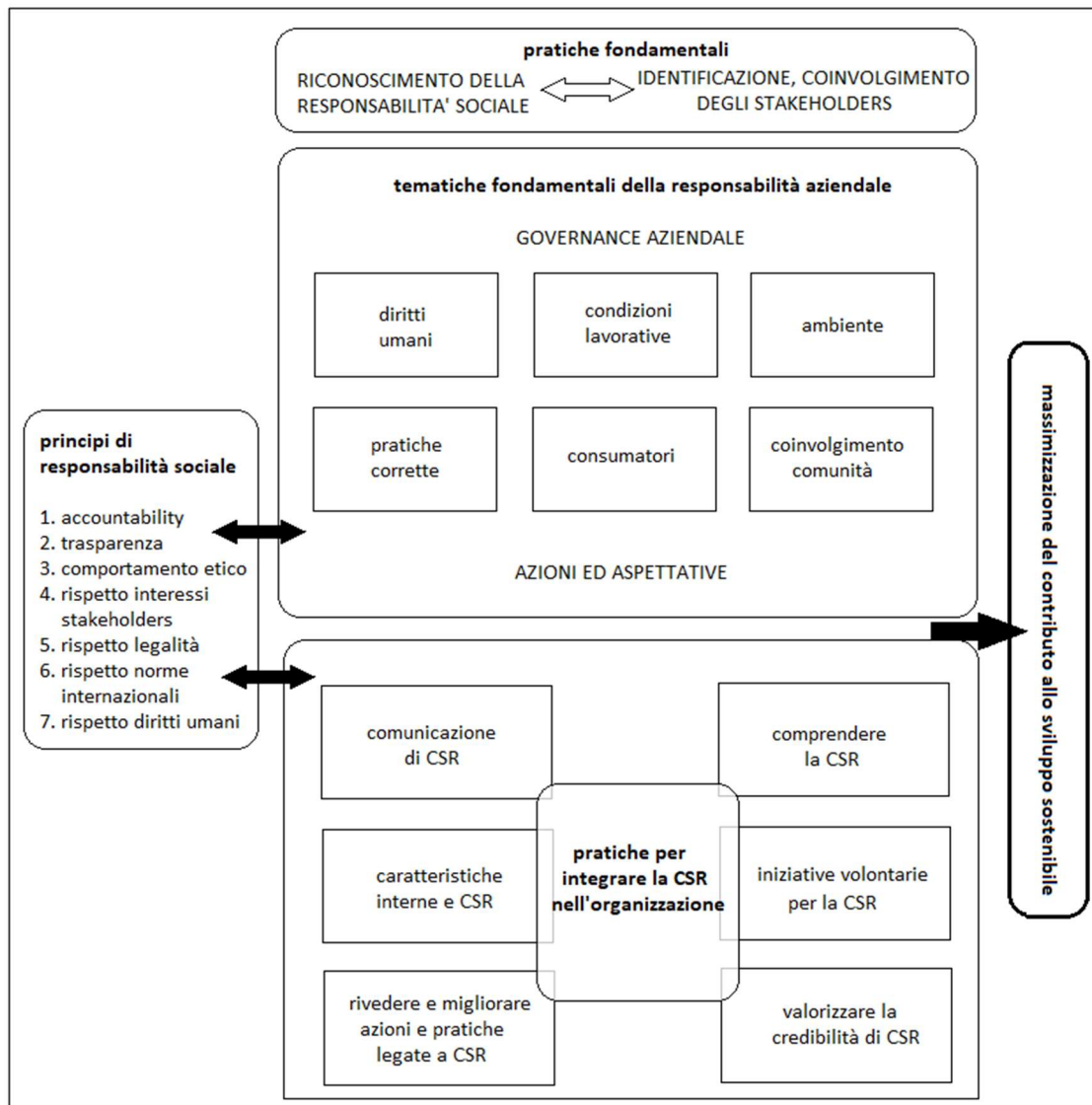


Fig. 2.5 Schematizzazione dei principi e delle attività di CSR nella norma ISO 26000.

Fonte: rielaborazione dell'autore da ISO, 2010.

V. La CSR ed il management: la strategia aziendale e la cultura organizzativa.

Nella letteratura accademica si indaga come i *manager* delle aziende turistiche e alberghiere trattino i *trade-off* nella realizzazione delle strategie e delle attività di responsabilità sociale. Le aziende cercano naturalmente la maniera più efficiente, e dunque redditizia, per raggiungere gli obiettivi di CSR e le loro strategie ed azioni proattive variano a seconda della motivazione principale per cui intraprendere la CSR, ovvero il profitto, la legittimazione, l'altruismo. (Font, Garay, Jones, 2016)

La motivazione del profitto, o meglio della competitività della riduzione dei costi, è la più analizzata nella letteratura e spiega come le strutture alberghiere, come anche le aziende in generale, implementino tali attività al fine di avere un risparmio sui costi; ciò riguarda prevalentemente tipologie di *operations* che possono essere ricomprese nella dimensione ambientale della sostenibilità, come una gestione migliore dell'energia elettrica, il risparmio di risorse idriche e il riciclaggio; infatti è appurato che generalmente gli alberghi tendono a mettere in atto azioni che conducono a dei guadagni in termini di miglioramento dell'efficienza che possano essere quantificati, mentre tendono a prestare meno attenzione ai potenziali vantaggi socio-economici, che risultano più ambigui e complessi da misurare in termini monetari. (Font, Harris, 2004)

Per quanto riguarda la legittimazione, si fa riferimento alle aziende dell'*hospitality* che intraprendono il principio della sostenibilità con il fine principale di guadagnarne in termine di riconoscimento sociale da parte degli *stakeholder*, in particolare dei consumatori reali e potenziali. Si tratta quindi di aspetti prevalentemente intangibili che influiscono sulla *performance* aziendale in una prospettiva di lungo termine, grazie alle dimensioni di reputazione, credibilità e consenso da parte del pubblico. In questo caso, risultano ancora più rilevanti le attività della comunicazione al fine della creazione del vantaggio competitivo, sempre considerando come base la qualità reale del prodotto, che deve rispondere alle aspettative create. (Font, Garay, Jones, 2016).

C'è ragione di credere che i soggetti con motivazioni più strettamente altruiste, che dipendono dagli stili di vita e da variabili dipendenti da interessi personali, si preoccupino meno del *ROI*: alcuni studi hanno rilevato che le strutture alberghiere con una *performance* di *CSR* migliore, tendono ad avere un livello di soddisfazione maggiore della propria *performance* finanziaria, sebbene questa sia effettivamente simile a quella della competizione. (Garay, Font, 2012). Da qui la necessità di comprendere come la responsabilità sociale viene attuata in accordo ai valori e alla cultura organizzativa dell'azienda, soprattutto rispetto alla sensibilità per l'ambiente e per gli *stakeholder* della destinazione in cui opera.

Alcuni studi hanno dimostrato che le piccole imprese verosimilmente tendono a intraprendere azioni di *CSR* per ragioni di altruismo e capitale sociale, piuttosto che economico-commerciali, se confrontate ad imprese di dimensioni più grandi (Garay, Font, 2012), in quanto le loro attività risultano essere più ad hoc e pianificate a partire dal contesto locale, anziché strategiche. Dall'altro lato, le aziende di turismo globale, faticano a rendere operative le loro strategie centralizzate di *CSR* in modo che siano sensibili ai contesti locali: esse tendono quindi a centralizzare gli indicatori ambientali e di efficienza dei costi, mentre lasciano che ogni singolo hotel abbia dei programmi sociali, che generalmente non sono traducibili in termini quantitativi a meno che non si tratti di donazioni filantropiche. (Smith, Ong, 2015)

Si è inoltre dimostrato che l'introduzione congiunta di attività di *CSR* e di *total quality management (TQM)* nell'industria dell'*hospitality* permette la creazione di un forte vantaggio competitivo. (Benavides-Velasco, 2014) Il *TQM* è una filosofia di management ampiamente riconosciuta che si focalizza su un processo continuo di miglioramento all'interno dell'azienda per offrire un valore superiore e soddisfare i bisogni del consumatore, con un'augmentata profittabilità e produttività (Wang, Chen, Chen, 2012); anche la responsabilità aziendale viene considerata un approccio complessivo al business che integra, come sopra trattato, gli interessi sociali ed ambientali e le interazioni con gli *stakeholder* nel meccanismo aziendale. Sia il *TQM* che la *CSR* risultano cruciali nell'industria alberghiera che si interfaccia con turisti dallo

svariato profilo, ma con la comune ricerca di elevati standard nelle strutture e nei servizi, un'aggressiva competizione e la comparsa di community online ed *influencer* di viaggio. Tali circostanze richiedono agli hotel di migliorare la loro qualità, efficienza, reattività e di mantenere di un vantaggio sostenibile. (Bienavides-Velasco, 2014) La qualità infatti è un fattore chiave per ottenere un vantaggio competitivo e una differenziazione all'interno del mercato e potrebbe garantire così la soddisfazione del consumatore, la sua fidelizzazione ed una redditività alta grazie anche a un risparmio sui costi. (Wang et al., 2012) *TQM* e *CSR* possono essere realizzate simultaneamente dalle aziende alberghiere per sviluppare una strategia aziendale di valore che garantisca quindi un vantaggio competitivo. Lo studio condotto da Benavides-Velasco, esamina come l'impegno sia nel *TQM* che nelle pratiche di *CSR* influenzi i risultati dei principali *stakeholder*, cioè dipendenti, consumatori e società in generale, che a loro volta hanno un impatto sulla *performance* aziendale; anche in tal caso, il riferimento teorico è la teoria degli *stakeholder* (Freeman, 2011) ed il principio secondo cui la capacità di generare benessere sostenibile sul lungo termine dipende dalle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni.

La *TQM* e la *CSR* sono strategie aziendali appropriate al potenziamento dei valori aziendali dal momento che considerano gli interessi di tutti gli *stakeholder* chiave e comprendono processi sistematici per un miglioramento continuo dei servizi offerti e dei benefici da essi generati. Anche all'interno dell'ambito delle risorse umane è opportuno fare riferimento all'approccio di *TQM* in relazione alle strategie di responsabilità aziendale sociale, in quanto il *TQM* richiede che le aziende sviluppino le capacità degli impiegati attraverso programmi di formazione e *training* e favoriscano il lavoro di squadra e la partecipazione attiva. (Bienavides-Velasco, 2014)

Il modello *EFQM Excellence Model*, elaborato dall'*European Foundation for quality management (EFQM)* e considerato di riferimento in Europa per il *TQM*, identifica cinque criteri catalizzatori per migliorare gli impatti in riferimento ai tre *stakeholder*, tra cui la leadership aziendale. (Font, Lynes, 2018) La leadership manageriale influenza i comportamenti e le *performance* dello staff: i manager devono

agire come modello e offrire riconoscimenti sulla base dei meriti, in modo tale da permettere che lo staff si identifichi con i valori dell'azienda. Inoltre, risulta necessario che l'azienda realizzi le aspettative di tre principali *stakeholder*, ovvero lo staff, i clienti e la società locale, in quanto si instaura una relazione positiva che influenza la *performance* dell'azienda. (Bienavides-Velasco, 2014)

Dalla letteratura emerge che la comprensione della cultura aziendale e la relazione tra i valori aziendali e personali sono fondamentali per attuare politiche di *CSR* di successo. Nella tematica della sostenibilità subentra infatti il valore del self-interest: è dimostrato che le aziende con un interesse reale per lo sviluppo sostenibile sono in grado di creare una cultura ed un clima aziendale che stimolino lo staff a prendere responsabilità in pratiche di *CSR* rilevante. (Lee, Lee, Li, 2012)

E' interessante inoltre notare che le priorità organizzative spiegano perché le catene alberghiere implementano con più probabilità pratiche di responsabilità dal costo più basso se proporzionalmente paragonate agli hotel indipendenti: esiste una tendenza all'internalizzazione delle attività di *CSR* che possono essere viste come fondamentali e centrali all'azienda, come ad esempio quelle che conducono a risparmi di costi nelle *operations* e che riguardano gli aspetti di gestione delle risorse umane, e all'esternalizzazione di altre attività di *CSR* che non sono parte del *core business*, ad esempio le pratiche che portano benefici alle comunità o all'ambiente in senso più ampio. Ciò avviene perché la creazione di *partnership* con gli *stakeholder* locali permette alle aziende di accedere al *know-how* in maniera efficiente in termini di costi fissi e di consolidare le rispettive responsabilità, al contempo guadagnando in termini visibilità e legittimazione. (Smith, Ong, 2015)

VI. Il rapporto tra la *corporate social responsibility (CSR)* e la *corporate financial performance (CFP)*.

Le aziende hanno definito la *CSR* come secondaria rispetto all'imperativo di crescita: molti studi hanno cercato dunque di identificare quali aspetti, negativi o positivi, di management e di *performance* della *CSR*, abbiano un impatto, diretto o

indiretto, sulla *performance* finanziaria (*CFP: corporate financial performance*) nel breve e lungo termine. (Font, Lynes, 2018) La complessità di analisi della relazione *CSR-CFP* deriva dal fatto che la responsabilità non può essere considerata come un costrutto omogeneo bensì come una variabile aggregata, ad esempio riferendosi alle cinque dimensioni sopra citate. (Dahlsrud, 2008)

Le iniziative di *CSR* hanno potenzialità nel generare beneficio per la società direttamente, in quanto sono progettate appositamente per accrescere il benessere sociale, ed indirettamente, per il fatto che il turismo contribuisce alla creazione di benessere se le aziende coinvolte nel settore incrementano lo loro *performance*, facendo aumentare di conseguenza l'effetto positivo sulla società. L'analisi risulta comunque più interessante se si considerano i contributi del turismo sia in una prospettiva economica che non-economica. (Nicolau, 2008)

Studi più recenti forniscono evidenza empirica per spiegare la relazione reciproca tra le iniziative di *CSR* di un'azienda alberghiera, i diversi gruppi di *stakeholder* e la *performance* finanziaria, giustificando la disaggregazione del concetto di *CSR* e correlandone le attività agli interessi degli specifici gruppi di *stakeholder*. Gli interessi degli *stakeholder* sono presentati come cruciali per il successo di qualsiasi azienda, secondo la letteratura manageriale; in particolare, si sostiene che i manager dovrebbero prendere in considerazione in maniera diretta ed esplicita i bisogni e gli interessi di questi soggetti, che risultano variegati e mutevoli, proprio come i diversi contesti normativi e le condizioni di mercato, da cui derivano diverse necessità e pressioni per la partecipazione alle attività responsabili ed il loro effetto nella *performance* finanziaria. (Theodoulis et al., 2017)

Nello studio condotto da Theodoulis et al., si è proposto l'utilizzo della teoria degli *stakeholder* (Freeman, 2010) come prospettiva teorica per facilitare una comprensione della relazione tra la *performance* finanziaria e le attività di *CSR* nelle industrie turistiche e una razionalizzazione della possibile interazione di quest'ultime all'interno dell'azienda, comprendendo la strategia e l'ambiente delle operatività aziendali. La teoria degli *stakeholder* riconosce la creazione di valore come un elemento

motore dell'impresa, ma riconosce anche che questo valore deve essere condiviso da un insieme di *stakeholder* che non comprende solo investitori e manager, bensì anche tutti gli attori della società che potrebbero avere un interesse riguardo al modo in cui l'impresa opera. (Freeman, 2010)

Il profitto è dunque una dimensione cruciale dell'attività aziendale di ogni giorno, ma la *performance* finanziaria è soltanto uno dei possibili risultati del processo di creazione di valore. La concettualizzazione di responsabilità sociale aziendale data dalla Commissione Europea sopra indicata, è infatti decisamente in linea la teoria degli *stakeholder*, che vede la *CSR* come un'estensione della *governance* aziendale, laddove i doveri dell'azienda si estendono oltre gli *shareholder* a un gruppo più ampio di *stakeholder*, e gli obiettivi non sono finalizzati solo alla redditività, ma alla creazione di benessere condiviso. Considerando la *CSR* come multidimensionale, lo studio in analisi si focalizza su cinque principali aree di attività di *stakeholder management* che sono correlate alla *performance* sociale e ambientale e che sono importanti per le funzioni aziendali, ovvero: le relazioni con il personale, le attività relative al prodotto, la *performance* ambientale, la biodiversità ed il coinvolgimento della comunità. (Theodoulis et al., 2017)

Le variabili di *CSR*, considerate come variabili indipendenti, sono dunque messe in relazione con la dimensione aziendale, che comprende variabili come l'intensità di vendita, l'efficienza dei costi, l'intensità di capitale. Per quanto riguarda lo studio della *CFP*, viene considerato l'impatto delle strategie e pratiche di *CSR* nella valutazione del mercato per la redditività futura (*Tobin's Q*), oltre che alla redditività su breve termine (*ROA*), che rappresenta l'efficacia della gestione ed offre dirette informazioni sulla maniera in cui l'allocatione di risorse permette l'attuale profitto. (Theodoulis et al., 2017) E' emerso che per le aziende alberghiere il modello più adatto è il seguente: le variabili strategiche dell'azienda hanno un effetto diretto sulla *CFP*, che viene ponderato dalle variabili di *stakeholder management*, ovvero variabili di *CSR*; si riscontrano effetti positivi nella *performance* finanziaria a lungo termine in relazione alle dimensioni di gestione delle relazioni con le risorse umane e delle attività di prodotto, che sono

moderate da variabili strategiche come l'intensità di vendita e l'efficienza dei costi. (Theodoulis et al., 2017)

In altri studi recenti, vi è un accordo sul fatto che la relazione tra *CSR* e *CFP* possa essere rappresentata sul piano cartesiano come una funzione curva ad U inversa, con la variabile *CSR* in ascissa e *CFP* in ordinata: all'aumentare della responsabilità sociale dell'azienda, migliora la *performance* finanziaria; tuttavia, esiste un punto massimo oltre il quale ulteriori miglioramenti o incrementi delle attività di *CSR* avrebbero effetti negativi per la complessiva *performance* aziendale. Ciò potrebbe riferirsi per esempio a casi utopici in cui l'azienda decidesse di donare tutti i suoi utili ad organizzazioni benefiche, perdendo la sua natura economica d'impresa ed arrivando ad un profitto pari a zero. (Font, Garay, Jones, 2016) La proporzione ottimale tra *CSR* e *CFP* è comunque una questione difficile da definire anche a livello teorico, se si considera la *CSR* come un costrutto multi-dimensionale che dipende dal contesto in cui nasce ed opera. (Font, Lynes, 2018)

3. La responsabilità sociale aziendale e la gestione delle risorse umane.

Una strategia che istituisce una cultura aziendale appropriata alla promozione delle attività di *CSR* dovrebbe permettere al personale dipendente di identificarsi con i valori aziendali e di poter lavorare integrando anche i propri valori a favore della sostenibilità. Il ruolo del dipartimento di *Human Resources (HR)* e del personale stesso nella realizzazione dei programmi di *CSR* è di grande interesse per la letteratura inerente al settore dell'*hospitality* degli ultimi anni: insieme all'innovazione e alla *customer loyalty*, si considera che la creazione del coinvolgimento personale ed affettivo degli impiegati abbia un impatto molto positivo sulla relazione tra *CSR* e *CFP* (Wang, 2014). Lo stile di leadership dei manager e la loro comprensione della responsabilità sociale influisce su come essi incoraggiano i dipendenti a comprendere e mettere in atto le pratiche di questi programmi, come risultato della loro influenza sull'identità dell'azienda. Inoltre, secondo gli studi più recenti, la consapevolezza e l'impegno del personale nelle attività di *CSR* è direttamente correlata alla soddisfazione professionale e alla possibilità di crescere di carriera. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Il ruolo che il dipartimento delle risorse umane gioca, o dovrebbe giocare, nel facilitare la transizione verso un modello aziendale più sostenibile, e quindi socialmente responsabile, rimane tuttavia poco chiaro sia nell'ambito teorico-accademico che pratico-manageriale. La relazione tra *HR management* e responsabilità sociale ha attirato l'attenzione dei ricercatori negli ultimi quindici anni e la questione di interesse principale riguarda i potenziali contributi del dipartimento delle risorse umane al processo di integrazione tra la profittabilità aziendale e la sostenibilità delle risorse naturali e sociali. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

Le ricerche riguardanti la teoria degli *stakeholder* hanno articolato progressivamente l'importanza degli impiegati come beneficiari e al contempo promotori della sostenibilità, sia umana che aziendale: viene enfatizzata dunque l'importanza degli aspetti sociali e relazionali della sostenibilità. (Guerci, Shani, 2013) Il

dipartimento di *HR* possiede potenzialità rilevanti nel guidare i valori, la filosofia e i comportamenti aziendali verso lo sviluppo sostenibile; tuttavia esiste la possibilità che emergano inevitabili conflitti tra il personale ed altri *stakeholder*, oltre al fatto che potrebbero presentarsi delle difficoltà di bilanciamento del lavoro tradizionale dei professionisti e ricercatori di *HR* nel dimostrare la connessione tra la *performance* finanziaria dell'*HRM* con quella della *CSR*, per evidenziare la connessione tra *CSR* e *CFP*. (Theodoulis et al., 2017) Questo infatti può sfociare in una problematica definizione delle competenze: emergono quindi diverse configurazioni di rapporti tra *HR* e *CSR* che dipendono altamente dagli specifici contesti.

Nel lavoro di Gond et al., sono state identificate tre configurazioni del processo relazionale di *HR* e *CSR*, con diversi gradi di integrazione tra le funzioni di *HR* e *CSR*, che possono essere teoricamente posizionate lungo un continuum. (Gond et al., 2011) Ad un estremo, si delinea la situazione in cui la *CSR* può essere gestita all'interno del dipartimento *HR* o emergere da esso stesso, permettendo in questo modo una forte valorizzazione delle sinergie tra le due; si riconosce infatti che quando esiste un unanime consenso sui ruoli reciproci riguardanti la sostenibilità, l'azienda si muove in maniera più rapida ed efficace. Alternativamente, in una seconda configurazione posizionata nel mezzo, la *CSR* può costituire una funzione condivisa tra le risorse umane ed altri dipartimenti, oppure emergere da un dipartimento totalmente differente, come ad esempio il marketing e la comunicazione o l'approvvigionamento; in questi casi, l'*HR management (HRM)* si occupa principalmente degli aspetti sociali interni della *CSR* ed il coordinamento con gli altri dipartimenti è contingente e strettamente subordinato alla forza delle relazioni interne. All'estremo opposto, la *CSR* può rappresentare una funzione separata ed indipendente: in questa configurazione la gestione delle risorse umane ha principalmente una funzione di supporto per implementare quelle azioni ed attività che coinvolgono gli impiegati; anche in tal caso, il bilanciamento delle autorità interne determina l'estensione di coinvolgimento attivo del dipartimento delle risorse umane, e dunque del personale stesso. (Gond et al., 2011)

La definizione netta dei confini dei processi strategici ed operativi della *CSR* e del suo rapporto con l'*HR* risulta complessa, soprattutto in quanto le relazioni dipendono fortemente dalla specificità dell'azienda e del macro-ambiente con cui interagisce.

I. Una possibile cornice teorica per la comprensione del rapporto tra la gestione delle risorse umane e la responsabilità sociale.

Dalla revisione della letteratura al fine di identificare quali siano le predominanti categorie e le dimensioni concettuali nella relazione tra risorse umane e responsabilità sociale, sono emersi i seguenti elementi chiave per la comprensione del ruolo dell'*HRM* per la *CSR*: l'orientamento predominante delle attività di *HR*, ovvero "*people versus processes*", ed il focus prevalente delle iniziative di *CSR* con l'obiettivo della sostenibilità, ovvero "*internal versus external*". (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

L'orientamento "*process*" si focalizza sul ruolo più tecnico della gestione delle risorse umane ed include il contributo strumentale di questo dipartimento alle pratiche della sostenibilità sociale attraverso le attività di formazione, comunicazione, reclutamento, retribuzione, valutazione della *performance*, programmi di sviluppo, coinvolgimento e attività di *empowering* del personale. L'orientamento "*people*" definisce il ruolo sociale che include il contributo della gestione delle risorse umane alla sostenibilità attraverso l'indirizzamento ed il mantenimento delle relazioni di occupazione sostenibile, del benessere degli impiegati e della loro qualità della vita in termini di sicurezza, diversità, condizioni di salute, equilibrio tra vita professionale e vita privata, sicurezza occupazionale e iniziative come attività di volontariato per i membri dell'azienda. (Malik et al., 2010) Un *HRM* "*processes-oriented*" si riferisce alla progettazione, all'implementazione e al mantenimento delle politiche, processi e pratiche che consentono ed agevolano le iniziative per la sostenibilità. In questo modo, il contributo delle risorse umane è prevalentemente amministrativo e strumentale agli obiettivi generali dell'azienda. La necessità di creare processi e pratiche che sostengano il perseguimento degli obiettivi della *CSR* guida dunque le azioni della funzione delle risorse umane. (Gond et al, 2011)

Sebbene molte delle pratiche sopra citate siano comunemente incluse nei cosiddetti sistemi di lavoro ad alta *performance* tipici del settore alberghiero (*HPWS: high-performance work system*), vi è solamente una parziale sovrapposizione tra le *best practices* di *HRM* e quelle al confine tra *HR* e *CSR*, e ciò è dovuto principalmente alle seguenti ragioni. (Jiang et al., 2012) In primo luogo, non tutte le pratiche identificate come “*high-performance*”, ma soltanto alcune di queste, possono considerarsi come socialmente sostenibili e “*pro-employee*”. Ad esempio la formazione continua, un orario di lavoro flessibile e la sicurezza occupazionale sono generalmente riconosciute sia come parte dell’*HPWS* sia come pratiche di gestione di risorse umane parte della *CSR*; invece, l’assunzione selettiva e il pagamento sulla base dei risultati risultano pratiche solamente legate a sistemi *HPWS*. Inoltre, non tutte le pratiche di lavoro ad alte prestazioni sono collegate alla *CSR* aziendale: ad esempio un’azienda che adotta orari di lavoro flessibili non necessariamente promuove attivamente la sostenibilità sociale all’interno di essa. (Jiang et al., 2012)

Infatti, al fine di qualificare le pratiche di *HR management* come pratiche di *HR* per la responsabilità sociale, è necessario considerare il grado con cui queste sono connesse o fanno parte di uno specifico gruppo di obiettivi di responsabilità sociale e della generale ambizione aziendale di responsabilità (Van Marrewijk, 2003). Infine è opportuno considerare che i risultati derivanti da *HPWS* in termini di benessere dei dipendenti possono essere discutibili: potrebbero sussistere infatti dei *trade-off* tra i benefici per gli impiegati derivanti dai sistemi altamente performanti, come aumenti di salario e flessibilità, ed i relativi costi sociali che ne derivano, come alto stress, squilibrio tra vita professionale e vita privata ed aumento progressivo del carico lavorativo. (Godard, 2001)

La dimensione “*internal versus external*” della sostenibilità aziendale ha origine nella teoria che prende in considerazione la molteplicità di *stakeholder* (Porter, Kramer, 2006) e la comune distinzione nella letteratura tra gli impatti interni ed esterni delle pratiche sostenibili; esiste infatti una fondamentale distinzione tra gli approcci manageriali alla *CSR* che presentano una prospettiva interna e focalizzata sull’azienda, e

gli approcci relazionali basati sulla relazione con la società e l'ambiente esterno circostante. Risulta inoltre interessante la distinzione tra il coinvolgimento interno e/o esterno degli impiegati e si identificano tre diverse possibilità: la partecipazione correlata alla sostenibilità aziendale, la partecipazione correlata al supporto delle risorse umane dell'azienda e la partecipazione correlata alla sostenibilità nell'ambiente e nel contesto più generale. Quest'ultima tipologia di partecipazione è esterna poiché coinvolge soggetti che non fanno sostanzialmente parte dell'azienda e si focalizza su cause distinte dall'azienda singola e dai suoi membri. Tipici esempi comprendono volontariato dello staff ed altre attività filantropiche: gli impiegati non costituiscono il focus diretto delle azioni sostenibili ma si impegnano appunto in attività esterne positivamente impattanti nella dimensione esterna all'azienda. (Spooner, Kaine, 2010)

Le due dimensioni di "people versus process" e "internal versus external", se poste agli estremi di un *continuum* su un modello matriciale (Fig. 3.1), forniscono quattro possibili configurazioni dell'interazione tra la gestione delle risorse umane e la responsabilità sociale dell'azienda, in cui l'*HR management* contribuisce in maniera differente all'obiettivo della sostenibilità della CSR. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

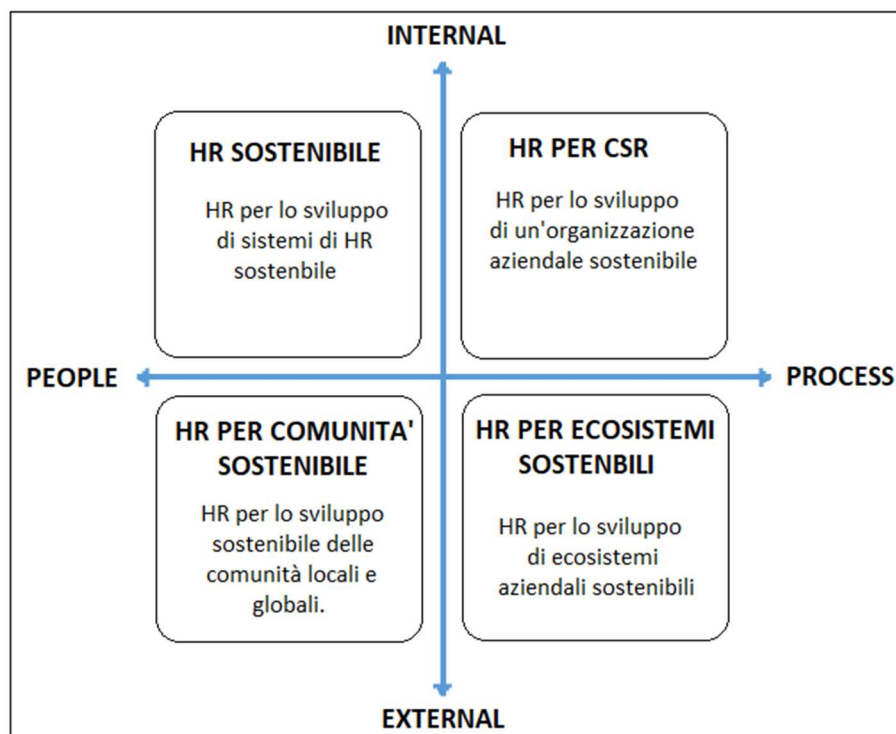


Fig. 3.1 Le possibili configurazioni dell'interazione tra CSR e HRM.

Fonte: rielaborazione dell'autore da De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018.

II. L'orientamento aziendale "external-people": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e globali.

Quando la configurazione si può definire come "external-people", l'orientamento aziendale sostenibile è rivolto principalmente ai bisogni degli individui esterni all'azienda, come le comunità locali, e dunque il ruolo della gestione delle risorse umane ricade nelle aree dello sviluppo comunitario e della filantropia. Gli studi in questa area sono relativamente scarsi, poiché nella maggior parte dei casi le aziende interpretano la filantropia come un insieme di donazioni scoordinate a cause locali, considerandola marginale alle attività principali. Perciò accade spesso che queste iniziative siano esternalizzate e rivolte ad organizzazioni *no-profit* che non costituiscono dei *partner*, bensì dei meri destinatari. In alternativa, le aziende possono però internalizzare queste attività, sviluppando dei progetti gestiti direttamente da un'*equipe* ad essi dedicata o adottando un approccio strategico di lungo termine, che prevede una collaborazione continuativa con soggetti terzi che condividono gli obiettivi della responsabilità sociale e le risorse disponibili. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

Il ruolo che emerge è duplice: da un lato, le risorse umane sostengono, progettano ed implementano i programmi di volontariato dei dipendenti, consentendo ed incoraggiando tale pratica che permette all'azienda di raggiungere i valori della sostenibilità più rapidamente, creando una cultura aziendale interna molto positiva. D'altra parte, il dipartimento di *HR* offre programmi di ricerca, sviluppo e formazione per creare opportunità occupazionali, spesso in un contesto anche più ampio che comprende i fornitori.

Ogni azienda dovrebbe infatti individuare uno specifico gruppo di problematiche sociali che è in grado di affrontare più efficacemente, secondo le proprie abilità e risorse, e da cui inoltre può guadagnare il maggior vantaggio competitivo. Ad esempio, *Marriott International* utilizza un approccio fortemente strategico alla *CSR* da quasi ormai quindici anni: uno dei suoi programmi sociali di formazione per coltivare talenti risponde al problema della disoccupazione. L'azienda offre 180 ore di formazione e di *on-the-job*

training a soggetti disoccupati candidati per un impiego alberghiero: ciò permette loro di cominciare ad ottenere l'esperienza necessaria per inserirsi all'interno dell'azienda. Il risultato comprende sia un maggiore beneficio offerto alla società sia una riduzione dei costi di reclutamento del personale per *Marriott International*; infatti, il 90% dei disoccupati inseriti nel programma di formazione viene assunto dall'azienda stessa ed il 70% continua ad essere dipendente dopo un anno. (Tsai et al., 2010)

III. L'orientamento aziendale "*external-process*": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo di ecosistemi aziendali sostenibili.

L'orientamento "*external-process*" implica la progettazione, l'implementazione, la negoziazione ed il monitoraggio dei processi e delle pratiche di gestione delle risorse umane rivolte ai membri delle altre organizzazioni, come i fornitori, i consumatori e diverse tipologie di collaboratori. Tipicamente si prevedono codici di condotta e standard lavorativi ad essi associati, così come altre norme e pratiche che l'azienda definisce o a cui si conforma per garantire il rispetto dei diritti umani, delle condizioni lavorative in sicurezza, della dignità, delle retribuzioni minime sindacali e dello sviluppo delle competenze necessarie nelle catene di valore globali. (Locke et al., 2007)

Inoltre, il crescente obbligo di rendere conto da parte delle aziende degli impatti ambientali e sociali anche dei propri fornitori, ha trasformato la natura dell'operatività, dell'approvvigionamento, della logistica e della distribuzione, aumentando notevolmente la percentuale dell'attenzione manageriale e delle attività erogate in conformità agli standard ambientali e sociali. La rilevanza degli *stakeholder* esterni nella ridefinizione dei confini e dell'orientamento delle *HR* nella responsabilità sociale sta aumentando notevolmente, in quanto la sostenibilità aziendale si intende in un senso relazionale con gli attori esterni che fanno parte della catena di creazione di valore. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

IV. L'orientamento aziendale "internal-people": la gestione sostenibile delle risorse umane.

Gli studi riguardanti la gestione sostenibile delle risorse umane descrivono il ruolo del management dell'*HR* non come strumentale alla sostenibilità, bensì come incorporato nella responsabilità sociale stessa; ciò poiché, essendo gli impiegati i principali *stakeholder* della funzione dell'*HR*, la sostenibilità appartiene naturalmente al campo delle risorse umane ed è un elemento caratterizzante dello scopo di tale dipartimento all'interno dell'azienda. (De Stefano, Bagdsali, Camuffo, 2018)

La sostenibilità sociale è in tal caso da intendersi come benessere dei membri dell'azienda. Il concetto di *HRM* sostenibile, o di *HR* socialmente responsabile, richiede che le procedure di assunzione, di formazione e di licenziamento degli impiegati siano giuste e corrette, in aggiunta alle altre azioni potenzialmente dannose per il benessere, le condizioni di salute e la sicurezza occupazionale degli impiegati. Il tema principale è quello delle relazioni occupazionali sostenibili ed implica l'accettazione del principio della responsabilità sociale per garantire condizioni sostenibili ai membri dell'azienda. (Spooner, Kaine, 2010)

Quest'area di ricerca risulta molto vicina al dibattito sull'etica del business e sul ruolo dell'*HR* nella messa in pratica di tali principi: tuttavia spesso le ricerche su questioni di gestione delle risorse umane come benessere, salute e sicurezza, gestione delle diversità, sicurezza occupazionale, riduzione responsabile del personale, formazione continua (*life-long learning*), bilanciamento della vita lavorativa e privata (*WLB: work life balance*) e qualità della vita lavorativa (*QWL: quality work life*) vengono spesso trattate singolarmente piuttosto che integrate nella dimensione della sostenibilità della gestione delle risorse umane. (De Stefano, Bagdsali, Camuffo, 2018)

La ricerca ha ampiamente sostenuto l'idea, fornendo evidenza sperimentale, che la gestione delle risorse umane sia collegata in maniera positiva alla *performance* aziendale; tuttavia, la discussione emerge proprio in merito alla comprensione, in termini di risultati "tangibili", di questo valore aggiunto alla *performance*. Se in questa

prospettiva le risorse umane potevano essere viste come risorse da sfruttare al fine di ottenere il maggior vantaggio finanziario, spesso a spese del benessere del personale, la responsabilità sociale dell'azienda sposta l'attenzione dai fattori di successo tradizionalmente considerati e va al di là dei semplici risultati finanziari, applicando un approccio che dimostra l'inclusione nelle attività di business degli interessi e preoccupazioni ambientali e sociali, interagendo con i propri *stakeholder*. In questa prospettiva, il valore delle risorse umane viene riconosciuto come molto di più che di immediata utilità finanziaria. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

Nella prospettiva dell'*HRM* sostenibile, l'azienda è vista come un sistema aperto che ha bisogno di sviluppare e rigenerare le proprie risorse umane almeno alla stessa velocità con cui "le consuma". (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018) Poiché il concetto di sviluppo sostenibile si riferisce alla rigenerazione, allo sviluppo e al ristabilimento delle risorse, alcuni studiosi hanno visto l'applicabilità di questo principio anche alla gestione delle risorse umane. Diviene quindi fondamentale per le aziende trattare le persone in modo in modo tale che i dipendenti reali e potenziali abbiano il desiderio di lavorare per quella particolare azienda, che possiedano l'abilità di portare a termine le proprie mansioni in maniera adeguata al modello di business e che venga data loro la possibilità di lavorare in termini di benessere, stress e bilanciamento tra vita professionale e vita privata. (Ehnert, Harry, Zink, 2014)

La sostenibilità può dunque anche essere vista come una possibilità per la progettazione delle relazioni lavorative e la gestione delle relazioni umane, che "evolve da questioni *soft* come la dimostrazione di sincerità verso gli impiegati, con la garanzia di un buon ambiente lavorativo e di condizioni lavorative dignitose, offrendo opportunità di sviluppo e prestando attenzione particolare al benessere fisico e psicosociale degli impiegati al lavoro". (Wikhamn, 2019, pag.103)

Il concetto di gestione sostenibile delle risorse umane può ricomprendere diverse definizioni e coprire aree di interesse come il *green HRM* o l'*HRM* etico. Per l'obiettivo del presente elaborato, si fa riferimento principalmente alla gestione sostenibile delle risorse umane intesa come "l'adozione di strategie e di pratiche di

gestione delle risorse umane che permettano il raggiungimento degli obiettivi finanziari, sociali ed ambientali, con un impatto all'interno e all'esterno dell'azienda e con un orizzonte a lungo termine, controllando i relativi effetti collaterali indesiderati o i *feedback* negativi". (Ehnert et al., 2016, p.90)

Sussiste quindi una pluralità di approcci all'*HRM* sostenibile, uno dei quali si basa sulla comprensione normativa del concetto di sostenibilità come una costruzione di valore morale, in linea con la definizione della Commissione di Brundtland; la sostenibilità nella gestione delle risorse umane è dunque caratterizzata da una crescente *employability*¹⁹, dalla promozione della responsabilità individuale e dalla garanzia di un bilanciamento armonioso tra vita lavorativa e vita privata. In questo modo la sostenibilità costituisce beneficio reciproco sia per i datori di lavoro che gli impiegati, considerati come *partner* alla pari in quanto la soddisfazione delle esigenze individuali e il mantenimento della competitività dell'azienda sono obiettivi entrambi supportati dall'*HRM*. Di conseguenza, l'*HRM* sostenibile può anche essere definito l'insieme delle pratiche di reclutamento, lo sviluppo, il mantenimento, il congedo ed il licenziamento degli impiegati, che risultino socialmente ed economicamente efficienti sul lungo termine. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

La definizione di Ehnert sopra presentata, invece, delinea un concetto più complesso con la messa in luce di due importanti aspetti della gestione sostenibile del personale. In primo luogo, si riconoscono i molteplici, e potenzialmente contraddittori, obiettivi economici, ambientali e sociali: di certo, l'orientamento su più risultati, oltre a quelli economico-finanziari, espande il concetto di successo aziendale e fornisce una base per la profittabilità sul lungo periodo in termini di attrattività di forza lavoro qualificata e di mantenimento di un organico sano e dinamico. Tuttavia, allo stesso tempo, l'applicazione della sostenibilità nei processi giornalieri di pratiche di *HRM* fa emergere tensioni e dilemmi, in quanto le aziende potrebbero ritrovarsi di fronte a

¹⁹ Con il termine "*employability*", spesso tradotto in italiano come "occupabilità", si intende la spendibilità e l'impiegabilità dell'individuo nel mercato del lavoro; si fa quindi riferimento sia alla possibilità di entrata nel mondo lavorativo grazie a competenze e conoscenze acquisite, sia al mantenimento di un impiego nel tempo con possibilità di crescita di carriera all'interno della stessa azienda, sia al livello di spendibilità e trasversalità delle proprie competenze. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

interessi ed esigenze contrastanti, come ad esempio la disponibilità e la reperibilità dei dipendenti *h24* ed il loro equilibrio tra vita professionale e vita privata. (Ehnert, Harry, Zink, 2014) In secondo luogo si esplicitano le complesse interrelazioni tra i sistemi di gestione del personale e i loro ambienti, sia interni che esterni, con particolare riferimento alle esternalità prodotte sul lungo termine. In un simile contesto, emergono potenzialità di creazione di paradossi e tensioni da parte dell'*HRM* sostenibile che si possono identificare in tre principali situazioni: le tensioni tra lo schieramento delle risorse umane in maniera efficiente ed il mantenimento delle loro capacità; le tensioni tra la razionalità economica e la ragionevolezza relazionale, dove il principale obiettivo è quello di mantenere la legittimità sociale agendo in maniera responsabile; la tensione tra gli effetti sul breve e sul lungo periodo di determinate pratiche o strategie. (Ehnert, Harry, Zink, 2014)

Se si considera che il successo di un'azienda dipenda dalla sua capacità di integrare gli interessi dei diversi *stakeholder*, e visto il fatto che questa integrazione viene realizzata attraverso le funzioni del dipartimento delle risorse umane, la dimensione della sostenibilità in questo stesso dipartimento mira poi a soddisfare le aspettative degli altri *stakeholder* chiave e si quindi delinea come una componente fondamentale nel modello di business, andando a riversarsi anche nell'ambiente esterno a quello strettamente aziendale. (Guerci, Shani, Solari, 2014) Ciò riflette inoltre il principio della Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo secondo cui gli esseri umani sono al centro degli interessi dello sviluppo sostenibile, ed hanno diritto ad una vita sana e produttiva in armonia con la natura. (UNDESA, 1992)

Le caratteristiche di un sistema sostenibile di gestione di risorse umane esplicitano in che modo la sostenibilità può essere implementata ed integrata strategicamente nei processi di *HRM*, fermo restando i principi di trasparenza e continuità. L' *HRM* sostenibile infatti, può essere visto come un'estensione dell'*HRM* strategico, poiché si sposta da una prospettiva medio-breve ad una sul lungo termine e poiché include molteplici risultati, ampliandone così gli obiettivi e ricomprendendo la dimensione umana, sociale, economica e ambientale ed esplicitando, in modo

costruttivo, anche gli effetti negativi sugli impiegati stessi e gli altri *stakeholder*. (Stankevičiūte, Savanevičiene, 2018) Fondamentalmente gli aspetti dell'*HRM* strategico sono parte integrante dell'approccio sostenibile alla gestione dei dipendenti, tuttavia quest'ultimo pone un'enfasi sulla rigenerazione, lo sviluppo e il rinnovamento delle risorse nella gestione dei rapporti lavorativi.

La letteratura più recente ha indagato a fondo quali siano le caratteristiche di base di un sistema di gestione sostenibile delle risorse umane, a partire dalla presa di coscienza che la creazione del vantaggio competitivo, e dunque del successo aziendale, deve ricomprendere obiettivi sociali e ambientali e svilupparsi su una strategia a lungo termine. Indagando tra gli studi più recenti e autorevoli che ricollegano la responsabilità sociale al ruolo fondamentale della sostenibilità nei sistemi delle risorse umane, emergono undici elementi fondamentali per un *HRM* meritevole di essere accreditato come sostenibile, che sono di seguito presentati. (Stankevičiūte, Savanevičiene, 2018)

IV.a L'orientamento al lungo termine.

Le trattazioni riguardanti la sostenibilità si basano sull'orientamento a lungo termine, definendolo come la tendenza a dare priorità alle implicazioni a lunga portata e agli impatti delle decisioni e delle azioni che si realizzano dopo un esteso periodo temporale. Vengono identificate tre dimensioni: l'avvenire, che riflette una preoccupazione per il futuro, la continuità, che indica un collegamento tra passato e futuro, e la perseveranza, che evidenzia come le decisioni presenti influiscano sul futuro. In questa prospettiva, l'equilibrio tra le decisioni a breve e lungo termine diviene di primaria importanza sia nel processo di *decision-making* aziendale, sia nella gestione sostenibile delle risorse umane. (Lumpkin, Brigham, 2011)

Generalmente l'orientamento sul lungo periodo viene considerato come rilevante per la gestione del personale se si considerano le numerose pratiche del *HRM*, dalla pianificazione degli impiegati al loro licenziamento. Le aziende stanno fronteggiando cambiamenti nel mercato del lavoro, come il movimento libero degli individui o la discrepanza tra le *skill* attuali degli impiegati e quelle necessarie in futuro.

Le ricerche e le previsioni sul mercato del lavoro sono importanti infatti per il reclutamento dei migliori candidati, in un'accezione sostenibile che implica la corrispondenza con i bisogni dell'azienda sul lungo termine ad un costo che questa è in grado di sostenere. Per le imprese risulta quindi fondamentale selezionare i candidati che potenzialmente saranno in grado di dare a lungo il loro contributo, anche in circostanze mutevoli. Inoltre, tale orientamento dovrebbe includere l'attrazione di dipendenti potenziali che dimostrino un impegno attivo nella cultura aziendale sostenibile e che quindi condividano gli stessi valori della sostenibilità. (Harry, 2014)

IV.b La profittabilità.

La ricerca del profitto è di certo nelle priorità aziendali ma, come è stato trattato, le aziende si stanno impegnando per una *performance* sostenibile in maniera sempre crescente: gli indicatori finanziari come profitto netto o *ROI*, ad esempio, non sono più gli unici indici di misurazione del successo. L'importanza della dimensione economica viene però preservata nella sostenibilità: la sopravvivenza sul lungo termine dipende dalla forza finanziaria e dalla competitività dell'azienda. L'efficienza economica è correlata alla maggior parte delle decisioni e ciò implica che le capacità finanziaria genera anche le risorse per la realizzazione di qualsiasi funzione del dipartimento di gestione delle risorse umane. La dimensione economica non viene quindi negata dalla sostenibilità: è importante che nel riconoscere la necessità di fondi per la gestione degli impiegati, non si giustifichi il "consumo" di risorse umane ed il possibile impatto negativo sui dipendenti, sulla società, sull'ambiente, per la ricerca della massimizzazione del profitto. (Stankevičiūtė, Savanevičiūtė, 2018)

IV.c. L'attenzione e la cura per il personale.

Gli esseri umani sono al centro degli interessi dello sviluppo sostenibile e quindi ogni azienda dovrebbe assicurare il mantenimento nel tempo di una forza lavoro sana e produttiva. Partendo dall'analisi della letteratura, è emersa la difficoltà della definizione dell'attenzione per il personale dipendente: Guest e Pedrini la riassumono in termini di

benessere, sicurezza, carico di lavoro e bilanciamento tra la vita professionale e la vita privata. (Guest, Pedrini, 2014)

La sostenibilità in questa dimensione riguarda l'implementazione di un sistema di gestione con l'obiettivo di pianificare il lavoro in un modo che preservi il benessere dei dipendenti e rafforzi i comportamenti che promuovono tale benessere. (Enhert, 2014) Questo sistema riguarda, tra le altre, la sicurezza occupazionale, la medicina del lavoro, l'assistenza psicologica, riflettendo la prospettiva secondo la quale un ambiente di lavoro sicuro non solo copre le esigenze umane minime, ma è anche favorevole alla produttività e qualità del lavoro. (Hirsing, Rogovsky, 2014)

Il bilanciamento tra la vita professionale e vita privata (*WLB*) rappresenta un tema rilevante all'interno di questa dimensione dell'*HRM* sostenibile, in quanto l'alta domanda di lavoro, i lunghi orari di lavoro e la duplice carriera familiare (in particolare per il genere femminile) costituiscono ormai la normalità, in particolare nel settore alberghiero caratterizzato dalla stagionalità. Tale equilibrio viene considerato nella teoria manageriale come un obiettivo basilare, se non addirittura implicito, della sostenibilità. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

La mole di lavoro è una tematica importante nella considerazione aziendale di costruire un organico sano e produttivo, proprio come l'equa e giusta retribuzione, sostenendo soprattutto l'esplicita giustificazione per l'erogazione di una determinata paga. Si dovrebbe supporre infatti che le attività di lavoro assicurino un certo standard minimo di vita e preservino lo staff dallo stress; di conseguenza, la massimizzazione del profitto degli *shareholder* è una giustificazione insufficiente per l'impiego del personale come mero mezzo per raggiungere alti profitti a costi molto bassi. (Enhert, 2014) Inoltre, l'escamotage aziendale di offrire remunerazioni basse ed ore straordinarie è in contraddizione con la gestione delle risorse umane sostenibile: in modo ideale, considerate le tensioni interne, l'azienda dovrebbe offrire agli impiegati una remunerazione tale da soddisfare i propri bisogni e che riconosca in modo trasparente i risultati, ma senza che sia messa in pericolo la sopravvivenza finanziaria dell'azienda. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

IV.d Lo sviluppo del personale.

In una prospettiva sostenibile, lo sviluppo del personale dovrebbe focalizzarsi non solo nel progresso e nella valorizzazione delle capacità e delle competenze attuali, ma anche sull'insieme di abilità e di conoscenze di cui gli impiegati avranno bisogno in futuro. Lo sviluppo dei dipendenti è quindi strettamente correlato all'orientamento sul lungo termine e considera tali soggetti come risorse principali ed agenti di cambiamento. (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014)

Gli investimenti nelle competenze future costituiscono un'ulteriore sfida per la sostenibilità nelle aziende, in quanto l'ambiente del business è in costante cambiamento e richiede un intervento coordinato e dinamico anche in termini di abilità del personale. Ciò è sostenuto anche dalle dichiarazioni del *World Economic Forum*, il quale afferma che entro il 2020 più di un terzo delle *skill* centrali richieste dalle aziende per la maggior parte delle occupazioni comprenderanno capacità che non vengono ritenute cruciali oggi. (*World Economic Forum*, 2018) Queste previsioni sul mercato del lavoro segnalano la necessità di integrare programmi di sviluppo delle competenze degli operatori interni nella strategia organizzativa.

Ogni azienda dovrebbe interrogarsi sulla maniera in cui considera i suoi impiegati: come "zero inventory" (a scorta zero) o come investimenti temporizzati. La considerazione degli impiegati come "agenti di cambiamento" invece che "depositari di conoscenza", determina che siano ritenuti come un investimento e non un costo, in termini economici. (Becker, 2011) Infatti alcuni studi sperimentali affermano che per un'impresa è ugualmente, se non più, importante investire nell'educazione e nel *training* degli impiegati, piuttosto che nelle infrastrutture e negli equipaggiamenti, se vi sono risorse disponibili che lo permettano. (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014) I programmi di sviluppo comportano benefici sia per gli impiegati, creando maggiore e migliore produttività, opportunità di carriera e migliori prospettive occupazionali future, sia per i datori di lavoro, per il conseguente aumento di successo e di profittabilità, creando un effetto *win-win*. Pertanto, il taglio dei programmi di educazione e sviluppo durante crisi

economiche aziendali per motivi dovuti ai costi, comporta delle problematiche per entrambe le parti sul lungo termine. (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014)

Una prospettiva di analisi molto interessante riguarda le tensioni emergenti nel campo dell'attrattività e del reclutamento dei lavoratori; principalmente, due possibilità sono disponibili: acquisire dal mercato del lavoro dei soggetti talentuosi o creare flessibilità attraverso l'aggiornamento²⁰. L'acquisto dal mercato risulta appetibile poiché l'azienda può puntare direttamente alle competenze specifiche di cui necessita, anche se spesso tale pratica presenta dei limiti per gli alti costi che eccedono i limiti finanziari predisposti. La flessibilità attraverso l'aggiornamento si basa invece sull'idea che ai dipendenti sia data la possibilità di sviluppare il loro pieno potenziale sul lungo termine e attraverso posizioni differenti, ad esempio attraverso la forma della job-rotation, ovvero lo svolgimento di mansioni diverse. (Becker, 2011) Se un sistema di *HRM* più tradizionale tenderebbe ad acquisire soggetti esterni, la sostenibilità nell' *HRM* si esprime attraverso lo sviluppo delle competenze, l'*on-the-job training* e lo svolgimento di mansioni diverse. Secondo Hirsing et al., l'*on-the-job training* rappresenta un approccio *cost-saving* all'interno dell'azienda, mentre lo svolgimento di diversi compiti permette agli impiegati di comprendere meglio i processi, le attività e gli obiettivi della propria azienda, che può condurre a una maggiore motivazione professionale e all'innovazione. (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014)

Le metodologie e la modulazione dei programmi formativi sono molto importanti nella prospettiva della sostenibilità: risparmiando sui costi, attraverso il tentativo di standardizzazione del materiale per il *training* anche per gestire le questioni di distanza geografica per gli organi internazionali, alcune aziende hanno sostituito la formazione con il contatto diretto con l'utilizzo di piattaforme di *e-learning*. Tuttavia, i dipendenti vengono privati dell'interazione con i colleghi esperti e della possibilità di conoscere a fondo la cultura aziendale, tramite un confronto diretto. La sostenibilità emerge invece

²⁰ Il concetto di flessibilità interna attraverso programmi di aggiornamento, meglio espresso dall'espressione inglese "*flexibility through postponement*", fa riferimento alla possibilità di crescita di carriera all'interno di un'azienda grazie ai programmi di sviluppo e formazioni offerti da questa stessa. (Becker, 2011)

quando si applica un approccio più ampio, comprensivo di sessioni di formazione sia online sia di diretta interazione. (Becker, 2011)

E' importante non trascurare il valore indiretto di questi programmi di sviluppo, in quanto costituiscono un elemento chiave anche nell'attrazione di nuovi impiegati e nella creazione di opportunità per il cambiamento di funzione interno all'azienda. In questo modo, l'*employability* degli impiegati è valorizzata e questi che prendono parte alle sessioni di formazione percepiscono che l'azienda è interessata a mantenerli sul lungo termine. Inoltre, è molto importante che le aziende sviluppino quelle abilità dei dipendenti che hanno l'obiettivo di valorizzare la responsabilità sociale dell'azienda, con programmi per la comunicazione della motivazione, della strategia e dell'impegno per la sostenibilità ai propri impiegati. (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014)

IV.e La flessibilità.

Il tema della flessibilità, già citato nel precedente paragrafo, è consolidato nella letteratura riguardante la gestione strategica delle risorse umane: la flessibilità funzionale e la flessibilità numerica tendono ad essere viste come alternative, mettendo in luce due approcci. La flessibilità funzionale dipende dall'investimento a lungo termine sulle relazioni lavorative ed è vista come la capacità di rispondere ai cambiamenti delle attività di business, rispondendo al bisogno di disporre di personale con competenze orizzontali svariate, adattabile e mobile internamente; la flessibilità funzionale riguarda l'abilità di svolgere mansioni varie ed eterogenee e dunque la pratica dell'azienda di spostare i lavoratori da una funzione all'altra per mantenere la loro efficienza. (López-Cabrales, Valle, Galan, 2011) E' importante sottolineare che la flessibilità funzionale richiede dipendenti altamente competenti e devoti, il che è di certo favorito dall'investimento in programmi di formazione e aggiornamento e in relazioni lavorative a lungo termine. Dall'altro lato, la flessibilità numerica fa riferimento alla minimizzazione dei costi e riguarda l'abilità dell'azienda di variare la quantità di lavoratori a seconda dei bisogni del business. Questa tipologia di flessibilità, basata sul taglio dei costi, è associata ad una strategia aziendale sul breve termine e dunque non in linea con i principi dello sviluppo sostenibile; potrebbe tuttavia rientrare nei principi di responsabilità sociale se

si tratta di impieghi temporanei per studenti, persone con disabilità o altri individui disagiati al fine dell'inserimento nel mercato del lavoro. (López-Cabrales, Valle, Galan, 2011)

La flessibilità, in quanto caratteristica della gestione sostenibile delle risorse umane, si riflette principalmente in risposta ai bisogni degli impiegati, come l'orario lavorativo, i permessi, la possibilità di lavorare da remoto, la pensione, ecc. Comunque, il tema della flessibilità risulta piuttosto delicato e deve essere trattato con cautela, soprattutto poiché la flessibilità prende in considerazione bisogni particolari degli impiegati, derivanti dalla vita individuale e familiare, ma richiede allo stesso tempo che siano soddisfatte le necessità dell'azienda. Infatti, nella pratica della realtà alberghiera spesso risulta difficoltoso conciliare la pianificazione delle risorse umane e la richiesta di flessibilità, anche se idealmente dovrebbero essere integrate. Inoltre, alcuni studi empirici hanno dimostrato che non sempre si creano effetti positivi sul benessere gli impiegati: ad esempio, è stato riscontrato che il telelavoro alternato a settimane di lavoro compresso, spesso implicano effetti come un aumentato assenteismo e la richiesta di malattia. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

IV.f La cooperazione tra il personale dipendente.

Secondo la teoria della competizione, gli impiegati in competizione tra loro hanno forti intenzioni nell'indebolire e danneggiare le attività dei colleghi, al fine di migliorare la propria *performance* e guadagnare dei riconoscimenti. Ad ogni modo, la cooperazione negli ambienti di lavoro crea molti più benefici, sia in termini sociali che economici, rispetto la competizione. Ad esempio, Hirsing et al. sottolineano che la collaborazione favorisce una maggiore produttività ed una qualità migliore, riduce gli episodi di assenteismo, abbassa il rischio di dispute sul lavoro e aumenta la generale soddisfazione lavorativa. All'interno delle aziende per creare e valorizzare la cooperazione, si possono applicare sistemi di comunicazione aperti e proattivi per favorire la condivisione delle informazioni, al di là del rafforzamento della fiducia e del rispetto del lavoro tra i dipendenti. (Hirsing, Rogovsky, 2014)

IV.g La partecipazione degli impiegati e il dialogo sociale.

Nella letteratura, è ormai affermato il valore aggiunto della partecipazione degli impiegati in termini di benefici *win-win* per i dipendenti ed i datori di lavoro. Dal punto di vista manageriale questa partecipazione è vista come uno strumento per rafforzare l'attaccamento e la lealtà dello staff all'azienda mentre, da un punto di vista umano, la partecipazione risulta vantaggiosa per la crescita personale e la soddisfazione delle esigenze sociali. (Joensson, 2008) La partecipazione può essere definita come un impegno cosciente ed intenzionale degli individui con posizioni direttive ad offrire un ruolo o un'espansione delle opportunità a soggetti o gruppi del livello più basso, per dare la possibilità di esprimersi in merito ad una o più aree operative per il raggiungimento degli obiettivi. (Becker, 2011)

La partecipazione può essere interpretata anche come un costrutto multidimensionale, sostenendo che le partecipazioni comprendono diverse forme attraverso le quali gli individui o i gruppi di impiegati fissano i loro interessi e contribuiscono attivamente al processo di *decision-making*. La natura multidimensionale comprende l'intensità, la forma e le questioni da trattare, che risultano particolarmente importanti. L'intensità della partecipazione si riferisce al livello variabile di influenza potenziale concessa al soggetto che interviene in merito a determinate questioni ed esprime il grado con cui gli interessi pertinenti vengono tutelati o garantiti. La forma della partecipazione riguarda invece la maniera in cui si attua il coinvolgimento del personale, che può avvenire come singolo oppure in gruppi. Infine, la partecipazione può riguardare questioni molto diverse, delle quali si riconoscono due tipologie: le tematiche che riguardano il lavoro, dette "questioni prossimali", sono legate alle condizioni immediate dello svolgimento delle mansioni da parte degli impiegati; le questioni aziendali invece, dette anche "questioni distali", riguardano invece le decisioni che riguardano l'ambiente aziendale, come la strategia generale o nella strategia finanziaria. Queste dimensioni partecipative risultano essenziali nel contesto dell'*HRM* sostenibile: permettere di partecipare al personale dipendente è infatti un prerequisito necessario ma non sufficiente, poiché è necessario

che partecipazione sia intensa, proattiva e che la sua forma sia allineata con la tipologia di decisione da prendere. (Becker, 2011)

La partecipazione crea infatti le condizioni base per un dialogo sociale produttivo tra datori di lavoro, dipendenti e organizzazioni sindacali o altri corpi collettivi. La partecipazione permette infatti di attuare quel cambiamento nel trattamento del personale da oggetti a possibili soggetti, agenti di cambiamento; inoltre, non si tratta di una partecipazione bilaterale tra dipendenti e dipartimento di *HR*, ma in un senso più ampio si possono considerare delle relazioni multilaterali che comprendono dialoghi costruttivi anche con il management, i colleghi, i fornitori ecc. (Stankevičiūtė, Savanevičiūnė, 2018)

IV.h Le partnership esterne.

Questo elemento si basa principalmente sulla teoria degli *stakeholder* e sulla gestione sostenibile delle risorse, considerando le opportunità per un'azienda di fornire le risorse necessarie per avere un'operatività positiva sul lungo termine. (Enhert, 2014)

Le *partnership* esterne sono fortemente riflesse nel modello di gestione sostenibile delle risorse umane di Enhert, che argomenta a favore dell'equilibrio tra consumo e riproduzione di risorse umane sostenendo la loro rigenerazione e l'investimento in quegli ambienti da cui derivano; l'enfasi è posta sulla stretta collaborazione con le "fonti di risorse", le relazioni con il mercato del lavoro, le istituzioni educative e non governative ed anche le famiglie degli impiegati, tutti soggetti individuati come portatori di valore nel sistema sostenibile di *HRM*. Alcuni esempi di relazioni reciprocamente vantaggiose per i datori di lavoro e i dipendenti riguardano la copertura dei costi dei programmi di *training*, il supporto per il *life-long learning*, le collaborazioni con le università ed altri enti educativi ed il dialogo per la risoluzione di problemi di business. (Enhert, 2014)

Recentemente è stato proposto per il futuro prossimo un modello di gestione sostenibile delle risorse umane che necessiterà di adottare un approccio "*inside / outside*" in cui gli *stakeholder* e l'ambiente esterno all'organizzazione influenzeranno

direttamente le attività di gestione di risorse umane all'interno dell'organizzazione. Le collaborazioni esterne corrispondono in parte a questo approccio "*inside / outside*", in quanto l'*HRM* sostenibile crea valore assicurandosi che i servizi di *HR* forniti all'interno della compagnia siano allineati alle aspettative al di fuori di essa, e dunque della società. (Ulrich, Dulebohn, 2015)

IV.i Il rispetto oltre le normative per il lavoro.

Per qualsiasi impresa, condurre le proprie attività rispettando la legge costituisce una precondizione essenziale per una gestione delle risorse umane sostenibile ed in generale per la responsabilità aziendale, come già formulato da Carroll negli anni Novanta. (Carroll, 1991) Le linee guida pratiche più diffuse per la sostenibilità, come ad esempio la *Global Reporting Initiative*, comprendono anche informazioni specifiche per le azioni aziendali, riguardanti le pratiche di lavoro e per i diritti umani, che sono ovviamente in conformità con le disposizioni giuridiche. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

Tuttavia per applicare la sostenibilità all' *HRM* e trarne i benefici, è necessario un approccio che vada oltre le regolamentazioni professionali, in quanto l'osservanza dei requisiti minimi istituzionali non necessariamente segnala la sostenibilità all'interno di un'azienda, bensì sono le scelte riguardanti temi come il coinvolgimento degli impiegati nei processi di *decision-making*, un migliore bilanciamento tra vita privata e lavorativa, una migliore prevenzione degli incidenti ed infortuni sul lavoro e la garanzia del rispetto della diversità. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

IV.I La giustizia e l'uguaglianza.

Nel campo dell'*HRM* sostenibile ciò che viene definito come "giusto trattamento" degli impiegati fa riferimento ad un insieme di regole, responsabilità e diritti che sono intesi come uguali tra tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione e/o che con essa entrano in contatto. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

Lo studio di Hirsing et al., propone due diverse dimensioni di diversità, la diversità ad un livello superficiale e ad un livello profondo. La prima fa riferimento alle differenze tra le persone sulla base di caratteristiche dichiarate e biologiche che si riflettono sull'aspetto fisico, che sono dunque visibili e facilmente percepibili da parte degli individui, come i tratti socio-demografici. La diversità ad un livello profondo, al contrario, giace su attributi sottili che non possono essere osservati direttamente ed immediatamente: si tratta di caratteristiche che riguardano i valori, le credenze e le abitudini. L'*HRM* sostenibile ha l'obiettivo di garantire l'antidiscriminazione e di promuovere la diversità all'interno dell'ambiente lavorativo. Generalmente, la giustizia e l'uguaglianza si traducono nelle diverse attività della gestione del personale come la selezione, la valutazione della *performance*, l'offerta di *bonus*, la possibilità di avanzamento di carriera, la retribuzione, ecc. (Hirsing, Rogovsky, 2014)

IV.m L'attenzione e la cura per l'ambiente.

Sebbene questa tematica costituisca il tema principale del cosiddetto *green HRM*, nella teoria e nella pratica manageriale sono già stati riconosciuti gli impatti sull'ecologia dell'*HRM* sostenibile, che nel profilo di questa trattazione è da considerarsi come comprendente anche di quest'area più strettamente legata all'ecologia. Tuttavia spesso, nella pratica manageriale la cura ambientale viene considerata come una dimensione separata dalle altre due dimensioni della sostenibilità (economia e società): proprio per questo le ricerche sperimentali dovrebbero incoraggiare una prospettiva onnicomprensiva che sia traducibile in una teoria strategica aziendale, affinché la gestione sostenibile delle risorse umane rappresenti a pieno il principio dello sviluppo sostenibile. (Stankevičiūtė, Savanevičiene, 2018)

La cura dell'ambiente può emergere già nelle pratiche di reclutamento e selezione del personale, in particolare prendendo di mira le generazioni più giovani che risultano sempre più consapevoli della questione ambientale oppure i candidati con alte professionalità ed esperienze. All'interno del mercato del lavoro, contendendosi questi soggetti, un'immagine aziendale ecologicamente responsabile costituisce un elemento di attrazione per gli impiegati potenziali. Al di là delle questioni di immagine e di

branding, esiste una varietà di azioni per la cura dell'ambiente in termini di selezione e reclutamento del personale, ad esempio: l'utilizzo della tecnologia, l'inclusione di criteri ecologici all'interno degli annunci delle posizioni aperte, la selezione di candidati che sono sufficientemente consapevoli delle questioni ambientali per occupare i posti di lavoro disponibili. (Renwick, Redman, Maguire, 2013)

L'attenzione per l'ambiente può essere incorporata nei programmi di sviluppo e di formazione del personale: ciò è principalmente collegato all'aumento del livello di "eco-literacy"²¹, ponendo l'attenzione sulla duplice natura delle azioni aziendali; da un lato, si tratta di impartire la conoscenza e le capacità riguardo le questioni ambientali e dall'altro si compiono delle analisi per individuare i reali bisogni formativi degli impiegati in merito alle relative tematiche che influenzano le attività. Infatti alcune ricerche hanno fatto emergere che talvolta questi programmi formativi risultano tramessi in maniera superficiale o politicamente corretta, senza una vera utilità strategica. (Renwick, Redman, Maguire, 2013)

La cura per l'ambiente si esprime attraverso la gestione della *performance* dei dipendenti e la valutazione di questa *performance* secondo i criteri ambientali standardizzati; è interessante osservare che nella pratica vengano istituite alcune retribuzioni positive, ma anche negative sotto forma di multa, per ottenere dallo staff dei miglioramenti nelle pratiche ambientali. Più generalmente, l'attenzione alla sostenibilità in questa prospettiva operativa si manifesta anche in semplici pratiche quotidiane come il consumo adeguato dell'elettricità, la stampa responsabile dei documenti, il passaggio a documenti elettronici, la raccolta differenziata e il servizio di trasporto per i dipendenti. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

La dimensione della protezione ambientale merita tuttavia un'analisi più approfondita: l'aspetto dell'ambiente riguarda infatti sia la gestione sostenibile delle risorse umane, con un approccio "*internal-people*" come visto, ma soprattutto il

²¹ Il termine "eco-literacy", abbreviazione dell'espressione "ecological literacy" fa riferimento all'abilità di comprendere i sistemi naturali che permettono la vita sulla Terra e dunque i principi per la costruzione di una comunità basata sui principi dello sviluppo sostenibile. (Renwick, Redman, Maguire, 2013)

management delle pratiche prettamente ambientali integrate nelle aziende che rientrano più strettamente nella loro operatività. E' dunque importante indagare la sostenibilità ambientale delle funzioni e delle attività aziendali, che risulta comunque la dimensione della sostenibilità più diffusa, in una prospettiva di gestione delle risorse umane con un orientamento "*internal-process*", in quanto i dipendenti risultano i principali attori nell'effettiva messa in atto delle misure a tutela dell'ambiente, locale e globale.

V. L'orientamento "*internal-process*": il dipartimento delle risorse umane per lo sviluppo di un'organizzazione ed un'operatività aziendale sostenibile.

Per quanto riguarda le azioni di responsabilità sociale focalizzate internamente, il dipartimento della gestione delle risorse umane si concentra naturalmente sugli impiegati, che costituiscono gli *stakeholder* interni primari. L'area più tradizionale e più approfonditamente sviluppata nella letteratura riguardante la gestione delle risorse umane e la *CSR* è il ruolo tecnico svolto dal dipartimento di *HR* nell'implementazione del principio di sostenibilità ad un livello organizzativo aziendale, ovvero la maniera in cui le pratiche dell'*HR management* possono influenzare i comportamenti e creare una cultura aziendale capace di sostenere il raggiungimento dei diversi obiettivi di sostenibilità. (Gond et al., 2011).

I sistemi di *HR* spaziano dalle attività di assunzione, della formazione e dello sviluppo alla valutazione della *performance*, la remunerazione, la sicurezza occupazionale e gli standard di implementazione, comprese quelle pratiche in grado di creare un clima aziendale complessivamente favorevole alla sostenibilità. L'area maggiormente sviluppata, sia a livello teorico che pratico-manageriale, è quella della sostenibilità ambientale e del processo di "*greening*" dell'azienda messo in atto dalle risorse umane. La configurazione in cui la funzione dell'*HR management* è di sostenere e supportare le strategie e le attività di *CSR* intraprese dagli altri dipartimenti, è molto diffusa nella pratica manageriale. (De Stefano, Bagdadli, Camuffo, 2018)

V.a L'implementazione di programmi di gestione ambientale negli alberghi.

La crescente pressione da parte degli *stakeholder* suggerisce che la *performance* ambientale delle imprese dell'*hospitality* dovrebbe essere migliorata: come visto precedentemente, lo *status* di azienda socialmente e ambientalmente responsabile conduce a vantaggi intrinseci ed estrinseci che possono incoraggiare tali aziende all'integrazione della dimensione della sostenibilità nelle loro funzioni ed attività. (Font, Harris, 2004) In quest'ottica, la letteratura turistica mostra un'attenzione e una ricerca crescente riguardo al ruolo dei cosiddetti programmi di gestione ambientale (*environmental management programme, EMP*) nella *performance* aziendale, indagandone gli impatti sulle percezioni dei manager, sulla strategia di marketing e dunque sui consumatori, reali e potenziali. (Sourvinou, Filimonau, 2018)

Le risorse umane risultano essere un elemento determinante in un dispiegamento di successo degli interventi di gestione dell'impatto ambientale; allo stesso tempo, un *EMP* implementato efficacemente può contribuire all'impegno attivo dello staff e quindi al rafforzamento dei legami all'interno dell'organizzazione, migliorando la soddisfazione lavorativa, valorizzando la morale individuale e favorendo il mantenimento sul lungo termine. Ciò avviene perché i programmi ambientali scaturiscono, o alimentano, la consapevolezza ambientale delle risorse umane che permette loro di abbracciare i valori della sostenibilità presenti nel modello di business e di agire in modo proattivo e collaborativo al raggiungimento degli obiettivi dettati da questi valori. Al contrario, se i dipendenti percepiscono che i loro personali valori di sostenibilità sono compromessi dal business dell'azienda nella prospettiva dei meri guadagni finanziari, emerge una discrepanza tra l'etica individuale e l'etica societaria che contribuisce ad un'insoddisfazione lavorativa e un mantenimento delle posizioni sul breve termine. (Park, Levy, 2014)

Nel settore alberghiero, come in ogni altro settore oggi, l'aver un alto profilo pubblico attira l'attenzione degli *stakeholder* sugli impatti ambientali, ed anche sociali, delle attività aziendali, con la conseguente necessità di abbracciare un principio di trasparenza. I programmi ambientali messi in atto dagli alberghi dovrebbero costituire

una parte integrate della loro *vision* improntata sulla sostenibilità la cui rilevanza, come visto, è crescente. I vantaggi derivanti dall'adozione di *EMP* possono essere presi in considerazione attraverso la tradizionale teorica economica basata sulle risorse: la teoria ritiene che il vantaggio competitivo, un potenziale notevole per la differenziazione all'interno del mercato, e gli incentivi finanziari possono veicolare l'impegno aziendale per la protezione dell'ambiente, contribuendo così al benessere della società. Applicato nell'industria dell'*hospitality*, ciò implica che gli hotel necessitano di rivolgere la loro attenzione al benessere delle comunità locali e globali, dell'ambiente e dei profitti aziendali attraverso una cooperazione produttiva con gli *stakeholder*; molti alberghi, sia singole aziende che catene internazionali, stanno considerando la sostenibilità come una priorità strategica sul lungo termine, piuttosto che guardare ad essa con un approccio tattico, sul breve termine, che ricerca principalmente benefici a livello di *brand*. (Aminudim, 2013)

I programmi ambientali costituiscono quindi l'elemento fondamentale delle attività di *green business* che possono essere definite come "quelle attività che generano valore e producono ricchezza, senza trascurare la preservazione dell'ambiente per le future generazioni". Traslato nel contesto in analisi, un hotel con tale prospettiva "ha l'obiettivo di minimizzare gli impatti negativi sull'ambiente e sulla società delle proprie *operations* ed educa i propri clienti ed impiegati sulle ripercussioni del proprio comportamento, in termini sostenibili". (Aminudim, 2013, p. 769)

Per favorire internamente l'integrazione di tali sistemi e per dimostrare l'attenzione ambientale esternamente, gli alberghi possono optare per certificazioni eco o sostenibili come *ISO 14001* ("standard di gestione ambientale") o la precedentemente descritta *ISO 26000*, e per l'implementazione di sistemi di gestione ambientale (*EMS: environmental management system*). Gli *EMS* permettono di caratterizzare fortemente la cultura aziendale in modo *green* e di sviluppare pratiche manageriali e procedure operative per l'implementazione ed il monitoraggio delle politiche ambientali, che possono incontrare gli standard internazionali o europei. E' importante sottolineare che i sistemi di gestione ambientale non hanno lo scopo di misurare gli effetti sull'ambiente

ma forniscono una cornice di supporto per l'identificazione e la configurazione degli obiettivi di *performance* sostenibili attraverso un maggiore impegno con gli *stakeholder* interni ed esterni. (Sourvinou, Filimonau, 2018) I maggiori benefici derivanti dall'adozione di *EMS* si riconoscono nella minimizzazione dei costi, nel miglioramento dei rapporti con il cliente, nella consapevolezza ambientale degli *stakeholder* interni; la formazione dello staff, la loro consapevolezza nelle campagne ambientali ed il loro impegno effettivo costituiscono gli elementi chiavi per un funzionamento efficiente ed efficace dell'*EMS*. (Aminudim, 2013) Tuttavia, un'adozione più larga di *EMP* o *EMS* in generale è limitata da fattori come gli alti costi iniziali, la reazione in alcuni casi imprevedibile dei clienti già acquisiti e del pubblico di riferimento e la mancanza di competenze interne.

Lo studio sperimentale di Graci e Dodds, svolto all'interno del mercato alberghiero canadese, argomenta come gli hotel di lusso possono dimostrarsi particolarmente reticenti agli *EMP* poiché può sussistere l'idea, in merito questo mercato di nicchia, che l'impegno ambientale non sia in linea con il concetto stesso di lusso e potrebbe dunque compromettere il comfort dell'ospite. Tuttavia, esistono numerosi casi di alberghi di altissimo livello che sono riusciti ad integrare l'attenzione ambientale nell'operatività, senza intaccare la soddisfazione del cliente, anzi guadagnandone in termini di immagine, derivante dall'eccellenza nell'erogazione dei servizi. (Graci, Dodds, 2008) Inoltre, come nel sopra descritto caso di *Bucuti & Tara Beach Resort* di Aruba²², alcune strutture di lusso hanno messo in atto una trasformazione delle loro attività per proteggere l'ambiente, caratterizzandosi per gli elementi dell'autenticità e dell'esclusività per i quali i clienti sono disposti a sborsare un *premium price* non indifferente. E' importante esplicitare infatti che la sostenibilità può essere intrapresa su diversi livelli che determinano la dimensione delle azioni intraprese: idealmente, si potrebbe leggere il concetto di sostenibilità nelle aziende come un *continuum* tra due poli opposti, ovvero un grado di sostenibilità pari a zero e, dall'altra

²² *Bucuti & Tara Beach Resort*, Aruba <https://www.WTTC.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2019#bucuti-tara-beach-resort>

parte, i principi di sviluppo sostenibile ambientali, sociali, economici, perfettamente integrati nel modello organizzativo e nel piano strategico aziendale.

V.b Il ruolo mediatore del dipartimento di *HR* nell'adozione di *EMP* e *EMS*.

Il personale costituisce un elemento cruciale nella realizzazione di programmi ambientali nelle imprese dell'*hospitality* e affinché gli interventi nella gestione ambientale siano di successo, i manager dovrebbero tenere conto e valutare le percezioni delle risorse umane, mentre quest'ultime dovrebbero accogliere e sostenere il piano delle azioni sostenibili dell'azienda. In particolare, i miglioramenti dell'operatività nella prospettiva dello sviluppo sostenibile sono realizzabili negli alberghi se lo staff ne prende parte attivamente, come verrà descritto, attraverso l'apprendimento, l'innovazione e l'autogestione del lavoro. (Sourvinou, Filimonau, 2018)

Le aziende che investono nel cosiddetto "capitale psicologico" del proprio personale dipendente possono minimizzare gli impatti ambientali negativi dell'operatività. Il capitale psicologico identifica i diversi stati di benessere psicologico ed emotivo degli impiegati che ha un'incidenza sulla prestazione lavorativa, come ad esempio l'ottimismo, l'autoefficacia e la resilienza. Ciò è di particolare importanza nel settore dell'*hospitality* dove i comportamenti, l'umore e la morale dello staff hanno un ruolo cruciale nella *performance* lavorativa e determinano la qualità dell'erogazione del servizio, da cui dipende la soddisfazione del cliente. Il capitale psicologico è dunque cruciale per gli hotel in cui una larga parte del personale è esposto ad un alto, e crescente, livello di stress che influenza negativamente le relative attitudini, morale e conduce all'insoddisfazione lavorativa. (Paek et al., 2015) L'investimento sul capitale psicologico è importante poiché la sostenibilità integrata nell'organizzazione e nell'operatività aziendale spesso implica che si richieda al personale di eseguire dei compiti aggiuntivi al loro ruolo tradizionale che possono causare disturbo e sconforto, o addirittura resistenza; ciò si verifica soprattutto nel caso in cui la consapevolezza ambientale e l'interesse per lo sviluppo sostenibile sono molto bassi a livello personale e non sono stimolati dall'azienda stessa.

Infatti, il livello di impegno degli impiegati nei confronti degli *EMP* all'interno degli hotel dipende da tre diversi fattori. *In primis*, la conoscenza ambientale che, secondo il tradizionale modello di *values-action*, condiziona i comportamenti a favore dell'ecologia anche attraverso la maggiore consapevolezza, considerato il secondo fattore, degli impatti ambientali. Questo innesca il terzo elemento, ovvero la preoccupazione per l'ambiente, poiché si rendono gli individui più sensibili e coscienti dei problemi ambientali. (Chan et al., 2014) Secondo questo approccio dunque, la preoccupazione ambientale del personale è influenzata, oltre che dai valori personali, dalla quantità e dalla qualità dell'informazione ricevuta dall'azienda riguardo agli impatti delle funzioni e delle attività dell'*hospitality*, se non del turismo in generale, e al modo in cui tali impatti possono essere mitigati. E' dunque in questo meccanismo di informazione e di formazione che il dipartimento delle risorse umane ha un ruolo fondamentale di mediatore. (Sourvinou, Filimonau, 2018)

Gli hotel possono arrivare a garantire migliori attitudini lavorative, maggiore produttività e tasso minore di ricambio del personale se soddisfano le aspettative del personale stesso riguardo la *performance* della responsabilità sociale aziendale: per questo è necessario che le aziende alberghiere individuino i fattori che possono motivare un comportamento più responsabile per svolgere e promuovere al meglio le iniziative di sostenibilità aziendale. (Chan et al., 2014) Nel caso in cui gli hotel adottino dei programmi ambientali, è molto probabile che si dia forma anche ad una percezione positiva della cultura e degli obiettivi aziendali tra gli *stakeholder* interni: valori e credo condivisi possono motivare i dipendenti a impegnarsi più attivamente nelle attività aziendali e partecipare dunque negli *EMP* e *EMS*. Ciò può contribuire alla percezione del personale della significatività delle loro attività e ad una maggiore identificazione con l'azienda, generando così un senso di appartenenza e di migliorata autostima che deriva dalla possibilità di attivarsi per un cambiamento positivo. Inoltre, dalle ricerche empiriche emerge che la percezione di contribuire ad un cambiamento positivo per la società rende lo staff più motivato e soddisfatto del proprio lavoro e del fare parte dell'azienda stessa, comportando una riduzione della spossatezza emotiva che è comune nel settore alberghiero. (Park, Levy, 2014) Essendo parte integrante della

responsabilità sociale dell'azienda, i programmi ambientali possono dunque contribuire ulteriormente al rafforzamento dell'identificazione con l'organizzazione ispirando gli impiegati e compensando i sentimenti negativi dovuti allo stress che emergono dall'ambiente lavorativo faticoso. (Aminudim, 2013) L'identificazione con l'organizzazione viene definita come il senso di unità che gli impiegati hanno nei confronti dell'azienda in cui lavorano, che è correlato con la soddisfazione lavorativa e la fidelizzazione: quando il personale percepisce che il direttivo si ispira a valori comuni e percepisce la dimensione lavorativa come un'estensione dell'identità personale e quindi opera in maniera collaborativa verso la *vision* prefissata. (Park, Levy, 2014)

In questa prospettiva, il dipartimento di gestione delle risorse umane gioca un ruolo fondamentale nel successo dell'adozione di programmi e sistemi ambientali, contribuendo alla consapevolezza ambientale e alla costruzione di valori all'interno dell'ambiente di lavoro che potenzialmente influenzano anche i valori e le attitudini che riguardano la dimensione personale privata degli impiegati. In primo luogo, incoraggiando la partecipazione del personale ai programmi, l'*HR management* può influire sulla loro motivazione attraverso una comunicazione trasparente dei benefici derivanti e attraverso una valutazione regolare dell'impegno attivo. Inoltre, il dipartimento delle risorse umane dovrebbe integrare la *vision* basata sui principi dello sviluppo sostenibile anche nelle attività di reclutamento, in quanto i candidati sono sempre più spesso interessati a lavorare per una compagnia con delle credenziali *green*; ciò risulta particolarmente vero per l'industria dell'*hospitality* che possiede una larga fetta di impiegati dall'alto profilo accademico e professionale che prestano un'attenzione maggiore alla visione sostenibile dell'organizzazione. (Sourvinou, Filimonau, 2018)

I programmi e le iniziative sostenibili dovrebbero essere integrate dal dipartimento di gestione delle risorse umane: l'intervento per una gestione ambientale di successo negli hotel richiede un *training* estensivo per valorizzare l'impegno di tutti gli *stakeholder* interni, che migliora la responsabilizzazione degli impiegati e favorisce la

costruzione di rapporti leali, contribuendo così ad un'immagine pubblica molto positiva. (Park, Levy, 2014)

Un altro aspetto fondamentale per agevolare l'implementazione dei programmi ambientali negli hotel è la pratica di *empowering* delle risorse umane: con tale termine si intendono "le pratiche che mettono in atto un processo di crescita individuale e collettiva basata sull'incremento dell'autoefficacia, dell'autodeterminazione e dello spirito critico per far emergere risorse latenti". (Park, Levy, 2014, p 341.) Con la guida del dipartimento di gestione delle risorse umane, le attività di *empowering* conferiscono allo staff la possibilità di identificare gli impatti negativi ambientali all'interno dell'operatività del business, permettendo loro di prendere iniziativa per affrontarli. Le attività di *empowering* sono evidentemente correlate alla partecipazione ed al dialogo sociale descritte nel precedente paragrafo e dipendono dunque, al di là dell'orientamento ecologico dell'albergo, da una gestione sostenibile delle risorse umane. La creazione di una conoscenza collettiva e di un dialogo pro-attivo rappresenta un particolare valore per l'organizzazione in quanto conduce all'innovazione. (Sourvinou, Filimonau, 2018)

All'interno delle imprese dell'*hospitality*, si attribuisce alla funzione di gestione delle risorse umane una sfida principale nella realizzazione di un programma o di un sistema di gestione ambientale sostenibile: il conflitto potenziale tra i modelli di comportamento quotidiani dello staff e le nuove esigenze e richieste introdotte dagli *EMP* nell'ambito lavorativo. Infatti le pratiche di *HR management* dovrebbero essere progettate in una maniera tale da influenzare il personale dipendente sia nella sfera lavorativa che privata. (Muster, Schrader, 2011) Infatti il comportamento dello staff può essere influenzato notevolmente da determinati ambienti e regolamentazioni che possono favorire o ostacolare i processi riguardanti la sostenibilità, come ad esempio la produzione, l'acquisto o il consumo. Determinati ambienti lavorativi possono contribuire all'acquisizione di nuovi schemi comportamentali dei dipendenti, causando un cambiamento indirizzato allo sviluppo sostenibile nelle attitudini quotidiane della vita privata. La genesi di un tale effetto *spillover* dipende generalmente dalla cultura e dal

clima aziendale, ma è favorito a livello pratico da determinate caratteristiche. In primo luogo, quando l'azienda viene considerata come un luogo di formazione e di *training* continuo: i modelli di comportamento sostenibili dovrebbero infatti essere insegnati nell'ambiente di lavoro piuttosto che nel tempo libero, poiché lo staff, e dunque l'azienda, trae maggior vantaggio da risorse formative qualificate. (Sourvinou, Filimonau, 2018) In secondo luogo, la struttura gerarchica dell'organizzazione implica che i manager ed i responsabili dei dipartimenti agiscano come modelli comportamentali, esemplificando nelle azioni di *routine* i principi della sostenibilità ai dipendenti. Infine, le aziende dovrebbero comunicare gli effetti tangibili dell'integrazione di sistemi di gestione ambientale nell'azienda in modo da aumentarne l'efficacia e da rafforzare i valori sostenibili individuali. (Muster, Schrader, 2011)

Per descrivere gli effetti di interazione tra la vita lavorativa e la vita privata in termini di sostenibilità, è stato introdotto il concetto di "*green work-life balance*" (*GWLB*), che richiama con evidenza il più tradizionale indice di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata (*WLB, work-life balance*). Tale concetto è un risultato degli studi della gestione sostenibile delle risorse umane ed emerge quando le aziende considerano i propri impiegati "come individui che imparano e sviluppano attitudini e comportamenti ambientali nella vita lavorativa e nella vita privata". In altre parole e secondo una prospettiva orientata al mercato, questa tipologia di gestione delle risorse umane esprime il suo pieno potenziale se considera i dipendenti anche come produttori e consumatori. (Muster, Schrader, 2011, p. 145) Applicando dunque il concetto di *GWLB*, un'azienda dell'*hospitality* può sia motivare il proprio staff all'adozione di comportamenti sostenibili (soprattutto ambientalmente in questo caso) nella vita privata, sia promuovere e sostenere il trasferimento di esperienze di gestione ambientale dalla vita privata all'ambiente lavorativo. Idealmente, tali iniziative in entrambe le direzioni dovrebbero coesistere, massimizzando l'effetto positivo sull'impegno attivo del personale nelle azioni ambientali. (Sourvinou, Filimonau, 2018) In questo caso, si conferma dunque la teoria dell'identità sociale secondo la quale lo staff può percepire l'ambiente aziendale come una percezione della propria personalità individuale e quindi dividerne i valori. (Park, Levy, 2014)

4. La gestione ambientale nelle strutture alberghiere: le strategie e le *best practices* di implementazione di *Environmental Management System (EMS)*.

Un numero crescente di norme e di regolamentazioni ambientali, a livello nazionale ed internazionale, ed una maggiore pressione del mercato e del pubblico generale hanno incrementato la conoscenza e la sensibilità delle aziende sulle questioni ambientali. Infatti i programmi di corretta gestione ambientale sono in continuo aumento nei diversi settori produttivi e dei servizi, poiché le aziende hanno acquisito consapevolezza delle relazioni tra la *performance* dell'azienda tradizionalmente intesa e la *performance* ambientale, la scarsità delle risorse, la profittabilità derivante sul breve e sul lungo periodo, la legittimità pubblica. E' necessario considerare inoltre, come visto precedentemente, i nuovi valori esistenti nella domanda di prodotti e di servizi turistici, portatrice di preoccupazioni ed interessi per l'ambiente: sempre più consumatori prestano attenzione a questa dimensione e ricercano dunque hotel che attuino pratiche *eco-friendly*. (Chan, Hawkins, 2012)

Le strutture alberghiere in particolare affrontano una generale pressione per l'attenzione alle questione ambientali, in quanto le loro operatività implicano un alto consumo di risorse energetiche, risorse idriche e di prodotti non durevoli e deperibili, in particolare i generi alimentari. Gli hotel possiedono inoltre un interesse ed un dovere aggiuntivo nella protezione dell'ambiente, in quanto il successo della loro attività dipende strettamente anche dalla presenza di un contesto, quello della destinazione, che sia sicuro, sano, piacevole ed il più possibile autentico. Il management alberghiero affronta una serie di problematiche nell'integrazione delle pratiche ambientali: il passaggio ad una gestione sostenibile delle operatività richiede infatti, al di là di quelle poche pratiche informali per il risparmio energetico e/o idrico con conseguente risparmio dei costi, una modalità sistematica e strutturata per la gestione degli impatti ambientali, mantenendo la qualità del servizio offerto al cliente. (Chan, 2008)

All'interno della letteratura teorica e sperimentale, è emerso che i sistemi di gestione ambientale (*EMS*) offrono un approccio strutturato ed olistico per affrontare queste problematiche, costituendo inoltre un vantaggio significativo all'interno del modello di business delle strutture alberghiere. (Chan, Hawkins, 2012) Infatti, anche se con i termini di *EMP* o *EMS* si può generalmente intendere anche una qualsiasi gestione di un processo pianificato o di un insieme di azioni a beneficio dell'ambiente, un *EMS* dovrebbe costituire uno strumento manageriale che comprenda attività tecniche ed organizzative con lo scopo di ridurre gli impatti negativi causati dall'operatività dell'azienda. Si tratta dunque di un mezzo strutturato ed integrato nell'azienda alberghiera che permette di controllare e di gestire gli impatti ambientali, comprendendo inoltre un continuo impegno per il miglioramento della *performance*. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Nella letteratura turistica riguardante la gestione della dimensione ambientale si sostengono approcci differenti per le implementazioni di *EMP* o *EMS*. Ad esempio, molti studiosi di modelli di *environmental management* nell'industria alberghiera affermano che lo sviluppo dei sistemi di gestione ambientale possa configurarsi come parallelo alla realizzazione di altri programmi di management noti e diffusi, come il "*total quality management*", *TQM*. Il cosiddetto "*quality management*" è un sistema di gestione aziendale, applicabile a tutti i settori, che comporta lo sviluppo di un certo numero di pratiche per il management dell'azienda, come la *leadership*, la pianificazione, la gestione delle risorse umane, l'informazione e l'analisi trasparente, la gestione dei processi, la gestione dei fornitori, l'attenzione per gli *stakeholder* ed i consumatori. Inizialmente, si considerava che l'implementazione di tali pratiche avesse un determinato costo e che dunque un miglioramento della qualità implicasse un aumento dei costi; tuttavia, questa visione del concetto di "qualità" è gradualmente mutata: l'impegno per il miglioramento qualitativo può comportare una maggiore efficienza interna, con un risparmio dei costi ed una maggiore produttività, generando un vantaggio competitivo. Dunque, il processo di aumento della qualità può essere sviluppato senza un aumento dei costi sul lungo termine, in quanto la qualità permette di valutare l'efficienza dei processi: il vantaggio competitivo deriva da una strategia

complessiva che integra le esigenze del cliente, la progettazione del prodotto e le caratteristiche del processo. (Sila, 2007)

Negli studi riguardanti il settore alberghiero e lo sviluppo sostenibile, si fa riferimento specificatamente al modello di *total quality management (TQM)* che, come descritto precedentemente, si concentra su una pianificazione sistematica di lungo termine con un approccio strategico, mantenendo i principi del tradizionale "*quality management*". Infatti, tale approccio manageriale si basa sulla qualità e sulla partecipazione di tutti i membri dell'azienda con lo scopo di ottenere successi sul lungo periodo, grazie alla soddisfazione del cliente e ai benefici a vantaggio degli *stakeholder* e della comunità. Gli studi condotti nel caso specifico dell'industria dell'*hospitality* riguardano le interrelazioni tra il *TQM* e la creazione di un vantaggio competitivo, sia in maniera teorica che empirica; di particolare interesse risultano le analisi che riportano risultati positivi correlati al miglioramento della soddisfazione nei clienti, impiegati ed altri gruppi di interesse, un miglioramento in termini di operatività e di efficienza, che conducono ad una immagine valorizzata della struttura alberghiera, con una differenziazione dai concorrenti. (Wang, Chen, Chen, 2012)

Risulta dunque interessante in questa sede segnalare lo studio di Molina-Azorín ed al., poiché a partire da una revisione della letteratura turistica e attraverso un'indagine sperimentale quantitativa, analizza in parallelo l'implementazione di *TQM* e di *EMS* nell'industria alberghiera, sottolineando come i due approcci manageriali abbiano linee comuni e possano integrarsi per un successo aziendale sostenibile, inteso nelle diverse dimensioni di economia, società e ambiente. (Molina-Azorín et al., 2015) Nel delineare infatti le caratteristiche del *TQM* con i relativi costi e benefici, sono emersi diversi elementi comuni con l'*EMS*, tra cui principalmente una migliore efficienza, una valorizzazione del *brand* ed il ruolo fondamentale degli *stakeholder*.

Infatti, generalmente, i programmi di *TQM* consistono in quattro fasi principali ricomprese all'interno del ciclo cosiddetto "*Plan-Do-Check-Act*" (*PDCA*):

- “*Plan*”: consiste nella pianificazione, ovvero si stabiliscono gli obiettivi e si pianificano i processi in conformità con le caratteristiche aziendali e i risultati attesi.
- “*Do*”: fase che riguarda l’implementazione del piano e l’esecuzione dei processi, a cui si aggiunge anche la raccolta di dati necessari alla fase successiva.
- “*Check*”: ovvero l’analisi dei dati raccolti e delle misurazioni effettuate, con il confronto tra i risultati reali e quelli inizialmente attesi, con la valutazione degli scostamenti.
- “*Act*”: consiste nell’agire sulle differenze significative tra i risultati reali ed attesi, oltre all’identificazione delle cause di tali differenze e sull’istituzione di azioni correttive.

All’interno della famiglia degli standard *ISO 14000* “Standard di gestione ambientale”, viene presentata la stessa metodologia *PDCA* per la messa in atto di un *EMS*; all’interno della letteratura turistica, gli studiosi hanno individuato per i sistemi di gestione ambientale una struttura di base simile ma più articolata, che comprende la politica, l’impegno attivo, la pianificazione, l’implementazione, la misurazione e la valutazione, la revisione ed il miglioramento. (Molina-Azorín et al., 2015)

Il sistema di gestione ambientale, all’interno degli alberghi e delle aziende in generale, può essere dunque visto come un sistema complessivo di management che include una struttura organizzativa, delle responsabilità, delle pratiche, dei processi e delle risorse per identificare e realizzare i principi e gli obiettivi dell’azienda nei confronti dell’ambiente. I principali obiettivi di *EMS* possono riassumersi in:

- identificazione e controllo dell’impatto ambientale delle attività dell’azienda;
- implementazione di un approccio sistematico per stabilire gli obiettivi e le finalità ambientali;
- miglioramento continuo e progressivo della *performance* ambientale;
- garanzia di un comunicazione trasparente nei confronti di impiegati, consumatori, investitori, comunità. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

In questa prospettiva, risulta fondamentale l'interesse attivo e l'impegno concreto sia da parte del direttivo che dei dipendenti, in quanto entrambi i gruppi di *stakeholder* chiave sono reciprocamente connessi: infatti, una mancante leadership e preoccupazione manageriale impedisce agli impiegati di ricevere le responsabilità ed il *training* adeguato per permettere il buon funzionamento dei processi di gestione ambientale. (Chan, Hawkins, 2012)

L'impatto dell'integrazione dei programmi di protezione ambientale sul vantaggio competitivo, e dunque sul modello di profitto aziendale, può essere indagato attraverso le relative conseguenze sul modello dei costi e sulla differenziazione dell'azienda all'interno del mercato. Una gestione proattiva permette infatti all'azienda di avere un risparmio sui costi, sui fattori produttivi e sul consumo energetico e di riutilizzare i materiali attraverso il riciclo. In questa prospettiva dunque, la nozione di "*eco-efficiency*" ovvero di efficienza ecologica, implica la produzione e lo sviluppo di beni e/o servizi con la riduzione simultanea dell'impatto ambientale e dell'utilizzo di risorse di diverso tipo. Sussistono dei benefici finanziari, nonostante l'investimento (soprattutto) iniziale di denaro e di tempo, nell'operare in maniera più efficiente, oltre all'evitare di incorrere in penalità dovute alla non diligenza nei confronti delle obbligazioni e delle regolamentazioni nazionali ed internazionali. (Chan, Hawkins, 2012)

Considerando la conformità agli standard minimi e alla legislazione in materia ambientale come scontati, o meglio ovvi all'interno dell'operatività della struttura, i risparmi in termini economici possono generarsi da diverse azioni. *In primis*, ciò è possibile attraverso un uso più responsabile delle risorse, anche attraverso i sistemi energetici già presenti, in quanto un ammontare significativo dell'energia e delle risorse utilizzate è da attribuire agli sprechi, sia da parte degli ospiti che del personale. Secondo le statistiche infatti, in tal modo è infatti possibile giungere ad un'efficienza maggiore del 20%, risparmiando risorse monetarie per la stessa percentuale, soltanto attraverso semplici misure di risparmio derivanti da un utilizzo più responsabile. (ITP, 2014 a) Inoltre, i costi dello smaltimento dei rifiuti sono inferiori se si evita l'acquisto di prodotti con un *packaging* eccessivo, se si riutilizzano i materiali nei dipartimenti diversi e se si

dividono le diverse tipologie di rifiuti per il riciclo. Per questo gli investimenti nella formazione degli impiegati, che vedono le proprie mansioni integrate da altre, hanno un tempo di ritorno stimato di circa di sei mesi. (ITP, 2014 a) Inoltre, gli investitori vogliono naturalmente minimizzare i rischi nella propria attività, generando negli ultimi anni una crescita notevole degli investimenti socialmente responsabili, in quanto queste aziende tendono ad implementare delle pratiche che risultano anticipatorie rispetto alle regolamentazioni. Visto il *trend* crescente degli investimenti di questo tipo, sono emersi indici come il *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, un insieme di indicatori in continuo aggiornamento che valutano il livello di sostenibilità della *performance* aziendale. (ITP, 2014 a) Il vantaggio competitivo dovuto dalla differenziazione invece, è determinato dalla dimensione intangibile del valore del *brand* e dell'immagine dell'azienda alberghiera, dalle quali dipende anche la sua reputazione. Infatti, l'adozione di determinati sistemi e pratiche ambientali, se adeguatamente comunicata in modo trasparente e veritiero, potrebbe indurre un incremento della domanda da parte di consumatori sensibili alle questioni ambientali, le cui decisioni di acquisto sono influenzate dalle caratteristiche responsabili del servizio turistico. Inoltre, le strutture alberghiere con strategie ambientali proattive possono, come visto, beneficiare di prezzi di vendita più alti e/o di aumenti nelle vendite grazie alla maggiore legittimazione all'interno del mercato, dovuta alla reputazione *green*, e all'approvazione sociale del pubblico generale. Sempre riguardo la dimensione reputazionale delle aziende alberghiere, alcuni studi hanno indicato che gli annunci di donazioni filantropiche a favore dell'ambiente e la certificazione *ISO 14001 "Standard di gestione ambientale"* sono associate a reazioni del mercato significativamente positive. (Jacobs, Singhal, Subramanian, 2010)

II. La pianificazione e l'implementazione dei programmi di gestione ambientale.

Un qualsiasi sistema di management prevede una cornice sistemica con delle procedure per stabilire degli obiettivi e misurare se vengono raggiunti, attraverso un ciclo periodico che permetta un miglioramento progressivo della *performance*. La metodologia per la messa in atto di *EMS* consiste nel complesso in tre fasi generiche: la

preparazione, l'implementazione ed il *follow-up*. (Sloan, Legrand, Chen, 2014) La famiglia di standard della certificazione *ISO 14000* per la gestione ambientale delle aziende segue il ciclo *PDCA*, ovvero "*Plan-Do-Check-Act*", utilizzato come visto anche per il controllo della qualità generale; la registrazione *EMAS, Eco-Management and audit Scheme*, strumento volontario creato dalla Comunità Europea²³ a cui le aziende possono aderire volontariamente, prevede invece sette fasi principali. Consultando inoltre un'altra linea guida rilevante all'interno della specificità del settore alberghiero, quella fornita dall' *International Tourism partnership (ITP, 2014 a)*, anche se non costituisce una certificazione, è possibile identificare quattro principali *step* per pianificare e stabilire una politica ed un sistema per la gestione ambientale all'interno dell'industria dell'*hospitality*, descritte successivamente.

- La revisione iniziale.

La revisione iniziale ha come primo obiettivo quello di determinare quali siano le azioni, i programmi e/o eventualmente i sistemi già esistenti ed il relativo impegno aziendale. L'azienda dovrebbe dunque chiedersi se essa possiede una politica ambientale, procedure e responsabilità documentate nei confronti di tali questioni e se tali attività mitigano gli impatti relativi. E' necessario che l'azienda studi anche i *trend* che riguardano il mercato: ciò include quindi aspetti inerenti alle norme e ai regolamenti nazionali e internazionali, agli aspetti di competitività che riguardano le *best practices*, le implicazioni finanziarie derivanti dai costi dell'energia, dello smaltimento dei rifiuti, delle risorse in generale ed infine dagli effetti in materia di marketing, come ad esempio la percezione della responsabilità del *brand* da parte del pubblico. Inoltre, è necessario in questa fase assicurarsi un appropriato impegno allo sviluppo dell'*EMS* da parte del management, da cui si innescano i relativi programmi per la consapevolezza e la formazione del personale, il cui ruolo è fondamentale per il successo di *EMP*. (Sloan, Legrand, Chen, 2013) Sul piano più

²³ *EMAS, Eco-Management and Audit-Scheme*, è un riconoscimento a livello europeo atto alla promozione dei miglioramenti delle prestazioni ambientali delle aziende, anche mediante l'implementazione di *EMS*, che per essere certificato deve aderire agli standard presenti nella norma *ISO 14001:2004*, a cui la Comunità Europea fa riferimento. Il riconoscimento *EMAS* inteso in questa sede è il più recente, ovvero *EMAS III* secondo il regolamento CE 1221/2009, che abroga le precedenti versioni del 2001 e 2004. (CE, 2019)

strettamente operativo, lo scopo dell'auto-valutazione iniziale è di considerare quali siano gli impatti ambientali chiave della struttura alberghiera in termini di *input*, ovvero di ciò che si impiega per erogare il prodotto-servizio, e di *output*, ovvero ciò che l'azienda crea in termini di emissioni, rifiuti ecc; le dimensioni e gli elementi fondamentali sono indicati nella tabella sottostante (Fig 4.1). (ITP, 2014 a)

INPUT	OUTPUT
Energia	Emissioni
Elettricità: illuminazione, riscaldamento, refrigerazione, ventilazione, apparecchiature elettriche.	Idrocarburi, anidride carbonica, monossido di carbonio, ossidi di zolfo, monossido di carbonio, ossidi di azoto, piombo e altri particolati; metano e ossido di nitrogeno sono emessi in minor quantità.
Combustibili (gas, petrolio, diesel, vapore, benzina): riscaldamento ed altri equipaggiamenti, trasporto di beni e persone.	
Refrigerazione	Emissioni
Impianti di climatizzazione, freezer, refrigeratori, minibar.	Sostanze che riducono l'ozono ed altro: clorofluorocarburi, idro-clorofluorocarburi, idrofluorocarburi, idrocarburi.
Acqua	Effluenti
Beverage, pulizie, stanze degli ospiti, lavanderia, piscine, spa, irrigazione.	"Grey water" da docce e vasche di ospiti, lavandini, lavabi delle cucine; "black water" da scarichi WC; acqua contaminata da sostanze per la pulizie, detersivi, fosfati ecc; acqua contaminata da cloro per riflusso piscine.
Arredamento, allestimenti, apparecchiature	Emissioni e rifiuti
Apparecchiature elettriche, arredamento, tappeti, asciugamani, biancheria, stoviglie, posateria ecc.	Legno, mattoni, plastica, metallo, vetro, colle, vernici, prodotti chimici non biodegradabili, sostanze pericolose e <i>packaging</i> .
Beni di consumo	Emissioni e rifiuti
Carta igienica e carta soffice, prodotti da bagno, detersivi e prodotti per la pulizia, fertilizzanti e pesticidi, prodotti da ufficio (carta, materiale stampato, cartoleria).	Emissioni derivanti dalla produzione; rifiuti di imballaggio come carta e cartone, bottiglie in vetro e plastica, lattine, altri materiali in plastica; scarichi di sapone e detersivi, materiali per la pulizia, chimici non degradabili; residui di fertilizzanti e pesticidi, batterie, lampadine fluorescenti (sostanze pericolose); carta da ufficio, cartone, toner esauriti ecc.
<i>Food&beverage</i> .	Rifiuto organico (incluso cibo, olio, grasso); <i>packaging</i> non riciclabile; lattine e alluminio; bottiglie ed altro in vetro; fertilizzanti e pesticidi se prodotti non biologici.

Fig 4.1: Input e output dell'operatività delle strutture alberghiere.

Fonte: ITP, 2014 a.

Sulla base di tali analisi e valutazioni ad ampio raggio, è possibile determinare quali siano le priorità dell'hotel, propedeuticamente alla pianificazione delle politiche e delle strategie ambientali che esso intenzione di mettere in atto.

- La definizione della politica ambientale e la pianificazione della strategia.

Questa seconda fase mira alla definizione della politica ambientale e del sistema di gestione ambientale della struttura alberghiera, con relativi obiettivi e responsabilità, sulla base delle considerazioni post valutazione. La pianificazione permette la stesura di una cornice formale e sistematica con relative procedure per il raggiungimento dei *target* ed è formulata per funzionare parallelamente ad altri sistemi manageriali già in atto, come ad esempio il *TQM*. La strategia ambientale dovrebbe prendere la forma scritta di un *mission statement*, indicando i valori guida ed includendo un resoconto di come l'azienda intende raggiungere gli obiettivi indicati, esplicitando il desiderio di migliorare costantemente nel tempo. In questa fase inoltre avviene una prima comunicazione agli *stakeholder* primari, ovvero gli impiegati, in alcuni casi anche in fornitori, e successivamente al pubblico generale; si struttura dunque un vero e proprio piano formativo per i dipendenti. (Hays, Ozretić-Došen, 2014)

- L'implementazione effettiva dell'*EMS*.

Grazie alle valutazioni che permettono all'azienda di individuare lo *status quo* dell'albergo per quanto riguarda la dimensione ambientale e stabiliti *target* ed obiettivi, il sistema di gestione ambientale viene messo in atto; come visto, il successo dipende fortemente dall'impegno attivo degli *stakeholder* primari che prendono consapevolezza delle questioni ambientali (generalmente, specifiche del settore alberghiero e della struttura in cui lavorano) e iniziano ad attivarsi per il raggiungimento degli obiettivi, secondo le procedure stabilite e grazie ai programmi di *training*. (ITP, 2014 a)

- Il monitoraggio e la comunicazione.

La progettazione e la messa in funzione di un sistema di gestione ambientale prevede una quarta fase, che non risulta subordinata o opzionale ma funzionale

ad un progressivo miglioramento. La fase di monitoraggio e di analisi dei risultati ottenuti permette infatti di individuare i *gap* tra la *performance* attesa e la *performance* reale, per attuare una revisione del piano. L'analisi dei risultati include inoltre parallelamente un'analisi dei costi e benefici, in cui si evidenziano i risparmi reali ed eventuali potenzialità di ottimizzazione. Si tratta dunque di un *audit* periodico che permette all'azienda alberghiera di monitorare l'implementazione della propria strategia ambientale, di individuare punti di forza e di debolezza, eventuali azioni correttive e opportunità di miglioramento. E' fondamentale che alla fase di valutazione della *performance* aziendale interna si accompagni una comunicazione di tali risultati agli *stakeholder* primari: avendo essi un ruolo primario nell'implementazione, che come visto spesso richiede delle azioni aggiuntive, è necessario che siano al corrente dei risultati da loro ottenuti sul piano operativo, che siano aggiornati sui progressi o che partecipino a sessioni formative integrative o di aggiornamento. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

- L'eventuale eco-certificazione.

A questo *iter*, può aggiungersi un'ulteriore fase di certificazione o di registrazione: l'azienda può infatti decidere di far confermare la propria *performance* ambientale da un soggetto esterno per dimostrare che il proprio *EMS* soddisfa i requisiti di standard come i già citati *ISO14001* o *EMAS*. L'eco-certificazione, il cui impatto sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda può essere significativo nell'industria alberghiera, viene effettuata da un ente di certificazione ambientale esterno e comprende generalmente una visita alla struttura, l'esaminazione dei *report* e dei documenti, le interviste al personale. L'obiettivo è quello di dare garanzia che l'*EMS* installato sia conforme agli specifici requisiti, sia in grado di raggiungere i suoi obiettivi e sia messo in atto efficacemente con un sistema di miglioramento continuo. (Esparon, Gyuris, Stoeckl, 2014)

Nelle strutture alberghiere esistono differenze sostanziali nell'implementazione di sistemi di gestione ambientale che dipendono dalla dimensione dell'albergo, dalla sua

categoria, dalla tipologia di business (struttura singola o appartenente ad una catena alberghiera), dal numero di stanze, dal profilo principale dei consumatori (business o *leisure*), dalla location (zona urbana, rurale, naturale della destinazione turistica e la relativa zona climatica) ed inoltre dalla quantità e tipologia di servizi, attività ed comfort offerti agli ospiti. (Molina-Azorín et al., 2015)

Inoltre, sempre ai fini delle pratiche responsabili, è opportuno considerare l'albergo come una combinazione architettonica di tre aree distinte che servono in maniera distinta, seppur complementare all'esperienza in hotel, scopi differenti. La prima area è la camera per gli ospiti, da intendersi sia come unica unità sia come insieme, e consiste nello spazio individuale del cliente, caratterizzato da un utilizzo asincrono e variante a seconda del cliente. L'area pubblica invece è costituita da ingresso con reception, *lobby*, bar e ristoranti, sale *meeting*, piscina, spa, palestra ecc; si tratta di spazi diversi con un carico generale interno alto, che non dipende dal livello di occupazione dell'albergo e possiede, ad esempio, un alto consumo energetico. La terza area consiste nelle diverse aree di servizio: uffici amministrativi, cucine, magazzini, lavanderia, strutture per il personale, locali macchine e altri spazi tecnici; la gestione di tali zone può considerarsi a sé stante rispetto agli spazi riservati agli ospiti, sebbene necessiti comunque di una forte intensità energetica per il funzionamento delle attività di *back-office* ed implichi ugualmente delle pratiche sostenibili. (Sloan, Legrand, Chen)

Le dimensioni ricomprese all'interno dei sistemi di gestione ambientale nelle strutture alberghiere che possono essere analizzate sono numerose e riguardano diversi aspetti dell'operatività, dipendendo dalle caratteristiche dell'hotel. In questa sede, si delineano le questioni principali della gestione dell'energia, dell'acqua e dei rifiuti, in cui si tratta anche lo spreco alimentare, considerate nella letteratura come questioni comuni, principali e maggiormente impattanti, accompagnate esempi di *best practices* del settore.

III. La gestione dell'energia.

Gli hotel sono i maggiori consumatori di energia non solo nella costruzione degli edifici, ma soprattutto nell'instaurazione di impianti complessi che forniscono ai clienti comfort molteplici, di alto livello e trattamenti esclusivi. Infatti, molti dei servizi offerti dagli alberghi richiedono un consumo intensivo di risorse, siano esse energia elettrica, acqua o beni di consumo in generale. Le utenze costituiscono un elemento importante all'interno del modello di profitto aziendale e dunque le misure responsabili volte a migliorare l'efficienza energetica dell'azienda generano benefici sul lungo periodo in termini economici di risparmio dei costi, siano esse costituite da semplici azioni per ridurre gli sprechi o da investimenti per l'implementazione di impianti di produzione di energia rinnovabile. Il grafico sottostante (Fig. 4.2) mostra una ripartizione media dei costi tipici delle utenze degli alberghi, basata su dati di 300 strutture di categoria quattro e cinque stelle, con un numero di camere compreso tra 150 e 1000²⁴. (ITP, 2014 b)

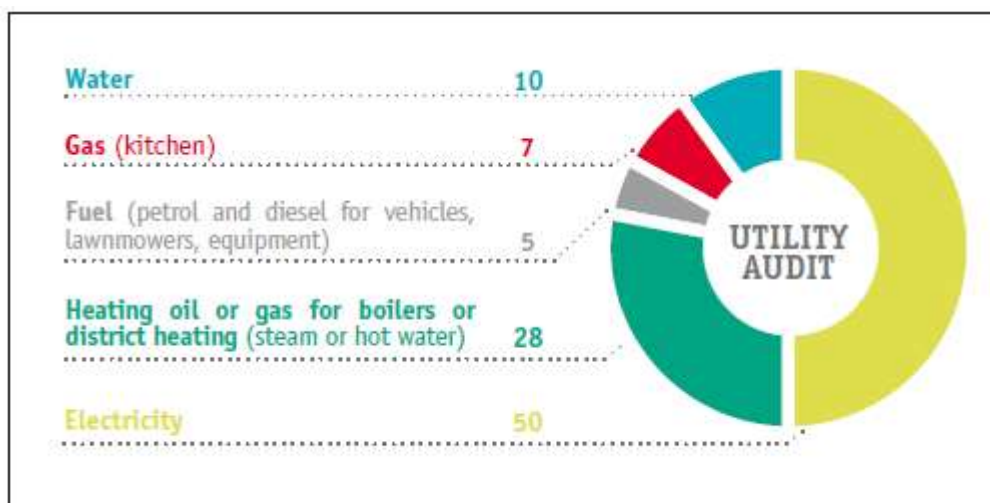


Fig 4.2: Ripartizione media dei costi di utenza delle strutture alberghiere.

Fonte: ITP, 2014 b.

In generale, esistono numerose ragioni per le quali è necessario ridurre il consumo generale dell'energia elettrica, ed in particolare la dipendenza dall'energia

²⁴ Le percentuali per gli hotel individuali variano sulla base del paese, zona climatica, tipo di hotel e relativi servizi e derivano da un monitoraggio sul periodo dal 2007 al 2013. (ITP, 2014 b)

derivante dai combustibili fossili: il cambiamento climatico, dovuto alle emissioni, e le relative conseguenze globali a livello ambientale ed economico, il fabbisogno energetico, la garanzia della disponibilità e i derivanti impatti sui costi per le generazioni future ed infine le tecnologie, i carburanti e le tecniche alternative per la riduzione delle emissioni di gas effetto serra.

A livello locale e globale, la maniera più rapida e veloce per contenere il consumo energetico e le relative emissioni nel breve termine è il miglioramento della propria efficienza energetica, *in primis* evitando gli sprechi: ciò può avvenire attraverso un investimento sulla tecnologia, in particolare sui sistemi di controllo automatico dell'occupazione delle camere e sulla produzione autonoma dell'energia rinnovabile, ad esempio attraverso i pannelli fotovoltaici. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

L'obiettivo principale, valido per tutte le dimensioni ambientali ricomprese nell'operatività di un hotel, è creare un ambiente confortevole, sostenibile ed efficiente sul piano energetico e di utilizzo delle risorse in grado di sostenere la profittabilità dell'albergo, senza generare ripercussioni negative sui servizi offerti e dunque sulla soddisfazione del cliente. Il miglioramento dell'efficienza energetica ha come prerequisito fondamentale la creazione di strutture, sistemi ed equipaggiamenti efficienti in grado di consumare meno energia (ed energia ad un costo inferiore); a questi, si affianca la responsabilità degli *stakeholder* primari che devono essere in grado di comprendere, gestire e mantenere l'efficienza nelle diverse attività. (ITP, 2014 a)

Inoltre, è necessario considerare la gestione energetica come un processo di continuo miglioramento: l'audit periodico dei consumi, costituisce infatti una parte essenziale della pianificazione della strategia e del suo adattamento nel tempo. La *performance* aziendale energetica dovrebbe essere infatti sottoposta periodicamente ad una valutazione effettuata sulla base di dati storici dell'albergo che riguardano l'ammontare del consumo totale (e possibilmente delle diverse aree), dei costi e delle statistiche rilevanti (come gli indici di occupazione o di *RevPAR*); tale valutazione dovrebbe essere standardizzata ai fini di permettere un valutazione della *performance* sul lungo termine più reale e veritiera possibile: ciò implica che tali dati vengano confrontati su una base

di operatività comunque, ad esempio scegliendo un determinato giorno della settimana di un mese specifico, presupponendo che l'occupazione (determinata spesso dalla stagionalità) e le temperature esterne (la cui incidenza sui consumi è notevole) siano simili, al fine di individuare le lacune o i progressi. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Una delle dimensioni maggiormente consumatrici di energia è la cosiddetta funzione *HVAC, Heating Ventilation Air-Conditioning*, ovvero la questione della climatizzazione della struttura che, dipendendo tuttavia dalla localizzazione geografica dell'albergo, può costituire dal 30 al 50% dei costi totali per le utenze, comprensivo di elettricità, acqua, gas e combustibile. Sebbene la tecnologia per il riscaldamento e per l'aria condizionata sia migliorata notevolmente negli ultimi vent'anni in termini di efficienza, anche attraverso sistemi di raffreddamento capaci di recuperare il calore espulso durante il loro processo e riutilizzarlo per riscaldare l'acqua per la lavanderia o le piscine, le potenzialità di miglioramento dell'efficienza energetica sono in molti casi alte. (ITP, 2014 b)

Nel caso di nuovi edifici o di ampliamenti e ristrutturazioni degli esistenti, è necessario considerare nella prospettiva sostenibile delle progettazioni di strutture architettoniche che siano in grado di minimizzare le perdite di calore e di raffreddamento. Nelle strutture esistenti, è possibile investire in tecnologie che permettono di regolare il riscaldamento e la ventilazione secondo il momento della giornata ed il periodo dell'anno, senza perdere efficacia ed evitando lo spreco energetico, in termini ambientali ed finanziari. Ad esempio, dei dispositivi di controllo termostatico possiedono degli interruttori automatici a scansione oraria che consentono al sistema di operare solamente quando necessario: questi vengono utilizzati prevalentemente nelle aree adibite allo staff, come le cucine e gli uffici. Altri dispositivi cosiddetti "*optimum start and stop*" sono connessi a dei sensori collocati all'interno e all'esterno della struttura e calcolano il momento ottimale per l'attivazione o l'aumento della potenza (ad esempio alla mattina per garantire nelle aree comuni una temperatura adeguata e gradevole) e per lo spegnimento o la diminuzione della potenza, considerando comunque il calore o il raffreddamento immagazzinato

all'interno della struttura durante il giorno. (ITP, 2014 b) Esistono inoltre dei sistemi in grado di gestire contemporaneamente temperature diverse in zone diverse: ciò permetterà di riscaldare gli spazi con potenze diverse, in zone diverse e/o a orari diversi, secondo fattori importanti come l'occupazione o l'apporto solare; ciò che risulta come imperativo, è impedire che nello stesso momento i dispositivi erogino sia aria calda che aria fredda. (ITP, 2014 a) Per quanto riguarda la gestione di HVAC all'interno delle stanze, le possibilità *green* per l'efficienza energetica verranno descritte successivamente, trattandosi di dispositivi idonei alla gestione della singola unità per il cliente.

Un'altra funzione rilevante nella gestione energetica degli hotel è l'illuminazione che ammonta generalmente ad un valore compreso tra il 15 ed il 25% del consumo energetico ed inoltre, poiché comunque genera calore, aumenta il carico del sistema di condizionamento. (ITP, 2014 b) Il settore dell'*hospitality* è attualmente in uno stadio avanzato di transizione dalla tradizionale tecnologia incandescente e fluorescente alle tecnologie più recenti, come l'ormai diffusa luce a LED (*Light Emitting Diodes*); le lampadine a LED permettono un risparmio energetico di circa del 50% rispetto le tecnologie tradizionali, con una notevole riduzione derivante delle emissioni di anidride carbonica, non emettono raggi ultravioletti e non contengono sostanze nocive per l'ambiente, sebbene necessitino di essere smaltite separatamente. Per quanto riguarda l'illuminazione, per aumentarne l'efficacia e l'efficienza possono essere necessari sì investimenti più onerosi, ma anche semplici pratiche responsabili da parte degli *stakeholder* primari, come quelle indicate nell'elenco sottostante:

- Spegnere le luci nei momenti e nelle zone in cui vi è un'attività molto bassa e/o assente;
- Installare dispositivi con interruttori, timer, varialuce e sensori di movimento, per ottimizzare il consumo nelle aree comuni.
- Sfruttare al massimo la luce solare del giorno.
- Pulire con frequente regolarità lampade e lampadari, specialmente dove umidità, polvere ed altre sostanze possono oscurare la superficie della lampadina.

- Considerare la sostituzione delle lampade singole con un sistema di illuminazione unitario, che permette di risparmiare lavoro, mantenere alto il livello di luce, evitando un alto numero di prese elettriche.
- Considerare la qualità di luce desiderata per le diverse aree: se la tecnologia *LED* offre una luce simile a quella naturale, le lampadine *CFL* una luce più piatta e le *HID* un'intensità maggiore.
- Controllare che il proprio fornitore renda le vecchie lampadine e le smaltisca in maniera adeguata. (*ITP*, 2014 b)

Per quanto riguarda le camere degli ospiti, sussistono diverse possibilità per migliorare l'efficienza energetica, in particolare grazie a sistemi che permettono di controllare l'occupazione delle diverse unità. Le stanze, nella loro totalità, consumano una media variabile tra il 18 ed il 40% del totale dell'albergo: l'energia elettrica necessaria per l'aria condizionata, la ventilazione e il riscaldamento dipendono dalle condizioni climatiche della destinazione in un dato periodo e dall'occupazione della struttura. (*ITP*, 2014 b)

Generalmente, durante i periodi di bassa occupazione, è consigliabile raggruppare le stanze in cui vengono allocati gli ospiti relativamente ai sistemi elettrici e spegnere le aree non occupate. Durante la stagione fredda in cui è necessario il riscaldamento è opportuno occupare prima le stanze esposte maggiormente alla luce del sole, mentre durante il periodo più caldo, assegnare le stanze dal lato opposto, per ridurre l'utilizzo dell'aria condizionata. Inoltre, per ridurre le perdite o l'aumento del calore durante il periodo rispettivamente più freddo e più caldo, si dovrebbero tenere chiuse le tende e/o le tapparelle, soprattutto se la stanza non è occupata. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Per ottimizzare l'efficienza energetica nelle singole unità, l'albergo potrebbe considerare di effettuare un investimento iniziale piuttosto alto, soprattutto nel caso di una struttura già esistente ma anche in nuovi edifici, per installare un sistema di gestione dell'occupazione e dell'energia basato sulle *key-card*, ormai abbastanza diffuso, scelto inizialmente per motivi legati alla sicurezza. Il meccanismo di funzionamento delle *key-*

card, che ad oggi possono inoltre essere virtuali scaricandole in un'apposita *app* per *smartphone*, si basa su dispositivi di controllo basati sull'occupazione, che in generale gestiscono parzialmente o totalmente l'illuminazione, il riscaldamento o il condizionamento, alcune prese di alimentazione ad esempio per il televisore o per il bollitore; in quest'ultima circostanza, il sistema non influisce su dispositivi come il mini-bar o altre prese che sono collocate nello specifico per il caricamento di dispositivi come cellulari, laptop o fotocamere, che devono essere in grado di funzionare anche quando l'ospite non è nella stanza. Tali sistemi hanno un *controller* dell'energia collocato vicino alla porta di entrata di ogni camera, nel quale il cliente deve inserire la chiave elettronica per poter utilizzare i servizi controllati. (ITP, 2014 b) In questo modo, le camere vendute ma non occupate dalla presenza fisica dell'ospite in determinati momenti della giornata, si possono mantenere ad una temperatura cosiddetta "*set-back temperature*", ovvero pochi gradi al di sopra o al di sotto, dipendentemente dalla temperatura esterna, una temperatura di pieno comfort o di quella predisposta dal cliente stesso. In questa maniera, si possono ridurre i costi delle utenze e le relative emissioni di CO₂ derivanti dall'utilizzo dei sistemi HVAC garantendo comunque il servizio per il cliente. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

Le pratiche per la gestione efficiente dell'energia all'interno delle strutture alberghiere sono dunque numerose e spaziano da piccole attenzioni, richieste soprattutto ai dipendenti e alla loro coscienza e formazione ambientale, a investimenti consistenti per l'implementazione di impianti di gestione efficiente dell'energia o di sistemi di generazione di essa attraverso le fonti energetiche rinnovabili. A tal proposito, come *best practices* per la gestione energetica si fa riferimento al *Romantik Hotel Muottas Muragl*, localizzato a 2.456 metri nelle Alpi svizzere orientali²⁵, con sedici stanze ed una grande terrazza ristorante di una sessantina di coperti, appartenente al gruppo *Romantik Hotels* (operante in Europa con 434 strutture). L'albergo, dopo un'intensa ristrutturazione, viene aperto nel dicembre 2010 e costituisce il primo hotel *plus-energy* nelle Alpi, in quando è basato su un concetto innovativo di energia che sfrutta la

²⁵ *Romantik Hotel Muottas Muragl*, <https://www.romantikhotels.com/en/hotels/romantik-hotel-muottas-muragl-samedan/overview/>

localizzazione geografica e la relativa inondazione solare. La struttura grazie all'impianto fotovoltaico all'avanguardia produce all'anno più energia di quella che le attività necessitano, per questo è etichettato come un edificio *plus-energy*: l'intero consumo energetico dei servizi è coperto dall'energia solare, proveniente da una fonte rinnovabile e pulita che ha permesso infatti di eliminare le emissioni di CO₂ per un ammontare di 144 tonnellate all'anno. I pannelli solari generano l'energia per il riscaldamento sanitario e degli ambienti ed inoltre l'energia in eccesso viene immagazzinata attraverso un sistema collocato nel terreno ed estratta quando necessaria attraverso una pompa termica. L'intero impianto per la fornitura dell'energia è strutturato su cinque livelli energetici che generano, utilizzano e immagazzinano l'energia, per un costo totale di 20 milioni di franchi svizzeri e dieci mesi di lavoro. (Sloan, Legrand, Chen, 2013) In questo modo, la struttura non è solo in grado di generare in modo autosufficiente l'energia necessaria per il suo funzionamento, bensì energia in eccesso e per motivi di sicurezza è collegata alla rete elettrica locale. Questo hotel risulta particolarmente encomiabile poiché dimostra che il concetto "*plus-energy*" è realizzabile anche in location più difficili a livello logistico, come nel caso delle Alpi svizzere. Infatti il *Romantik Hhotel Muottas* vince nel 2011 il *Swiss Solar Award* nella categoria della ristrutturazione architettonica e, insieme con la destinazione turistica di Engadin in cui è situato, anche nella categoria dell'ambiente, poiché la destinazione stessa sostiene e promuove nella località sciistica un utilizzo sostenibile ed attento della natura circostante.²⁶

IV. La gestione dell'acqua.

L'acqua è una risorsa limitata e non tutte le popolazioni del mondo hanno un facile accesso ad essa: l'acqua dolce ammonta soltanto al 2% della quantità totale, il 75% della quale è conservata nei ghiacciai. Inoltre, le riserve d'acqua sono vulnerabili a varie forme di contaminazione, la maggior parte delle quali sono cominciate a partire dallo sviluppo degli anni Sessanta. (ITP, 2014 a) L'UNWTO esprime la preoccupazione per il futuro delle destinazioni in cui il ciclo dell'acqua è alterato dalle problematiche connesse

²⁶ *Romantik Hotel Muottas Muragl*, <https://www.romantikhoteles.com/en/hotels/romantik-hotel-muottas-muragl-samedan/overview/>

alle questioni del cambiamento climatico, come ad esempio forti e devastanti precipitazioni o mancanza di acqua; nel secondo caso, innescato da precipitazioni limitate, maggiore evaporazione e ridotte scorte idriche, si possono innescare carenze di acqua e competizione sulle fonti esistenti. Emergono dunque, in questa particolare dimensione, implicazioni importanti a livello di *destination management*, in quanto esistono dei rischi per le infrastrutture turistiche esistenti in determinate zone interessate da questo fenomeno, oltre a possibili cambiamenti sulla futura domanda e stagionalità. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

La risorsa idrica è un elemento essenziale per il funzionamento dell'industria turistica e degli alberghi, poiché necessaria alla preparazione dei cibi, alla pulizia e all'igiene, ai servizi e alla ricreazione degli ospiti, senza considerare la dipendenza da altre industrie fornitrici come quella dell'agricoltura e del *food&beverage*. (ITP, 2014 b) Al di là di cercare di affrontare le cause del cambiamento climatico, le strutture alberghiere, insieme agli altri operatori turistici, non dovrebbero utilizzare questa risorsa di più di ciò che è necessario per i propri servizi, siano essi basilari o ricreativi, e dovrebbero assicurare che l'acqua fornita ai propri clienti e dipendenti per bere, lavarsi e fare il bagno sia sicura. Inoltre, dovrebbero anche essere certe di non contaminare o compromettere l'approvvigionamento idrico sicuro per il resto della comunità della destinazione. (Han, Lee, Kim, 2018)

L'acqua ammonta a circa il 10% delle spese d'utenza totali di un albergo secondo le statistiche di IPT (Fig. 4.1) e, sulla base dell'efficienza interna reale e potenziale, gli hotel di media potrebbero ridurre la quantità dell'acqua consumata per ospite per notte fino al 50%, se paragonati a stabilimenti con *performance* molto scarse in termini di gestione idrica. (ITP, 2014 b)

Gli obiettivi delle strutture alberghiere, per raggiungere una maggiore efficienza nel consumo idrico, dovrebbero basarsi sul principio di soddisfazione dei bisogni e dei desideri degli ospiti a allo stesso tempo evitare gli sprechi; infatti, sebbene i clienti generalmente siano molto più consapevoli della criticità delle risorse d'acqua, si aspettano comunque di essere in grado di fare una doccia, con una fornitura di acqua

sufficiente ed un'adeguata pressione. È necessario assicurare un'offerta adeguata nelle aree private cercando di conservare l'acqua in altri dipartimenti ed educare gli ospiti sul modo in cui possono contribuire a questa politica, spiegando anche le potenziali ripercussioni a livello di *destination management*. (Sloan, Legrand, Chen, 2013) Il secondo obiettivo principale è il miglioramento dell'efficienza, al di là della riduzione degli sprechi, anche nella prospettiva di riduzione dei costi sul lungo termine, impattando così il modello di profitto aziendale; misurazioni periodiche dovrebbero diventare una procedura standard per tutti gli equipaggiamenti maggiormente consumatori d'acqua e aree operative come quelle di cucina, bagni, piscina e spa, lavanderia. Anche nella gestione della risorsa idrica, il ruolo dei dipendenti è importante: essi infatti devono essere sempre informati e aggiornati sulle procedure e sulle tecnologie esistenti, sulle loro responsabilità e sui risultati raggiunti. Un altro obiettivo, il cui raggiungimento si basa su un'attenta analisi di costi e benefici, è l'investimento tecnologico in apparecchiature moderne che aumentano l'efficienza dei sistemi idrici. Queste ipotesi di investimento devono essere prese in considerazione soprattutto durante la progettazione di nuovi edifici, ampliamenti o ristrutturazioni, come servizi igienici a basso flusso o wc in grado di utilizzare per lo scarico acqua piovana raccolta in apposite vasche, che potrebbe essere sfruttata inoltre per annaffiare il giardino; non è da trascurare la possibilità di sfruttare eventuali finanziamenti da parte dell'amministrazione locale per l'installazione di tecnologie efficienti. (Han, Lee, Kim, 2018)

Per implementare un piano di azione di successo e raggiungere quindi gli obiettivi realistici e pertinenti all'operatività della specifica struttura, l'azienda dovrebbe investire tempo e risorse per un'attenta pianificazione e organizzazione, formazione e *follow-up*. Sarebbe fondamentale, anche se spesso trascurato dal management, eseguire un *audit* del consumo idrico nell'hotel, al fine di individuare quali siano i costi maggiori e dove sia possibile risparmiare. La figura a pagina seguente (Fig. 4.3) presenta il consumo annuo medio negli alberghi divisi per area climatica: in quest'area infatti, il clima risulta rilevante nella quantità di acqua utilizzata nella struttura, al di là delle peculiarità e dei servizi della struttura stesso. I dati rilevati per le strutture localizzate in

aree dal clima mediterraneo, derivano da misurazioni effettuate su un gruppo di hotel di alta categoria in Germania, con un una media di 300 stanze a piena occupazione, con un consumo totale medio di 53.200 m³ all'anno, 620 litri per ospite. Per quanto riguarda l'area mediterranea, la misurazione si basa su un gruppo di hotel di alta categoria del Portogallo meridionale con una media di 270 stanze: il consumo annuo ammonta a 51.270 m³ annui, ovvero 819 litri per ospite. Nel caso del clima tropicale, i dati derivano da un albergo di lusso a Jakarta, Indonesia, con un totale di 800 stanze, 100 appartamenti, 25 acri di giardino, centro sportivo e complesso di piscine: il consumo annuo è di 356.800 m³, ovvero 820 litri per ospite. I seguenti dati da considerarsi dunque a titolo esemplificativo, non come vero e proprio riferimento. (ITP, 2014 b)

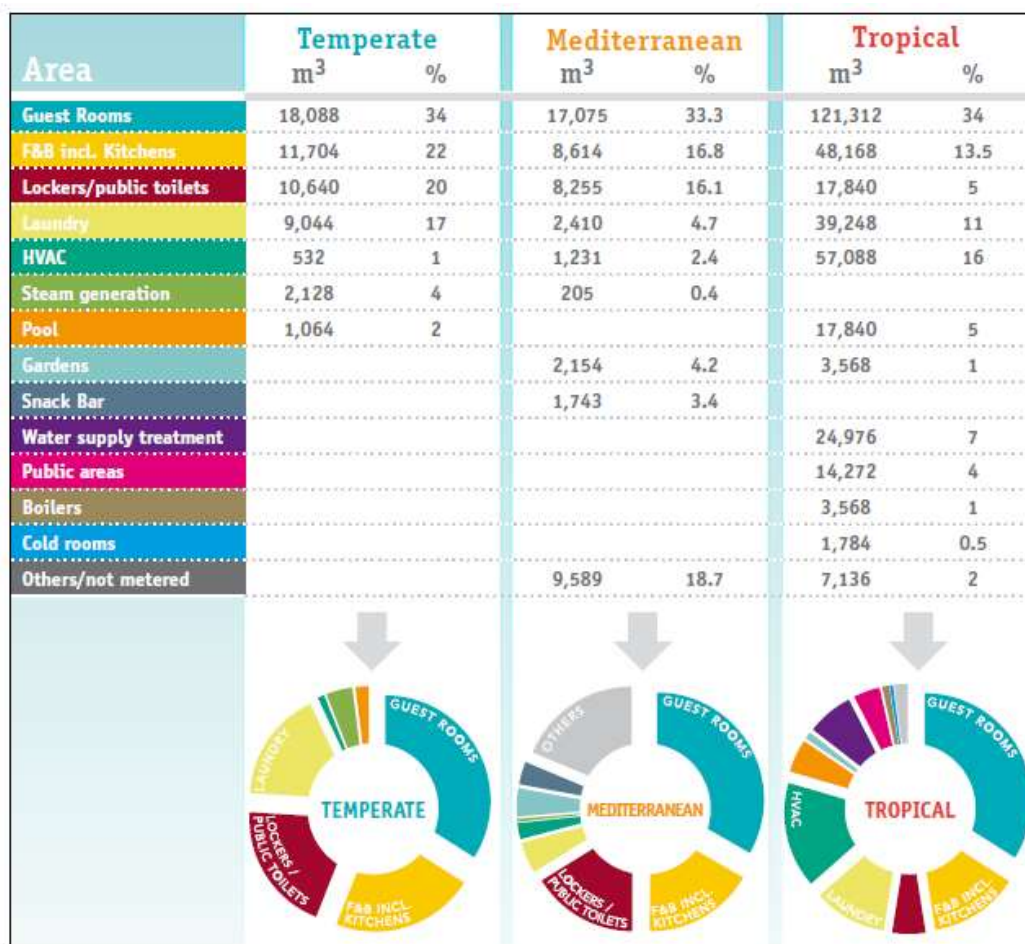


Fig. 4.3 Consumo idrico annuale medio degli alberghi, secondo la tipologia climatica.

Fonte: ITP, 2014 b.

Per dei confronti più veritieri, sarebbe necessario paragonare le cifre del consumo totale e per dipartimento della singola struttura con i risultati di *benchmarking* dell'industria alberghiera, al fine di individuare le potenzialità di miglioramento, tenendo sempre conto del fondamentale fattore dell'occupazione (preferibilmente in termini percentuali per una valutazione adeguatamente standardizzata), ma anche della presenza di piscine, spa, grandi giardini, servizi lavanderia, ecc. I risultati delle misurazioni e delle valutazioni conseguenti, permettono al management di stabilire degli obiettivi realistici per ogni dipartimento e per la struttura nel suo complesso. Di seguito, in Fig. 4.4, si mostrano i risultati del *benchmarking* di strutture alberghiere di lusso effettuati da ITP nel 2008, rispettivamente alle tre aree climatiche principali e secondo le tre categorie "excellent", "satisfactory" ed "high" (inteso come alto consumo e dunque scarsa efficienza strutturale). (ITP, 2014 b, p. 99)

Hotel profile	Climate zone	Water consumption (m ³ per overnight guest)		
		EXCELLENT	SATISFACTORY	HIGH
Luxury serviced hotels	Temperate	< 0.3	< 0.45	< 0.7
	Mediterranean	< 0.4	< 0.6	< 0.8
	Tropical	< 0.8	< 1.0	< 1.4

Fig. 4.4 *Benchmarking* di strutture alberghiere di lusso sulla base del consumo idrico.

Fonte: ITP, 2014 b.

Inoltre, anche gli ospiti potrebbero essere direttamente coinvolti nel processo di miglioramento dell'efficienza rispetto all'uso dell'acqua: gli hotel potrebbero infatti, come accade oggi in molte strutture, realizzare un programma in cui è l'ospite a poter decidere di non avere le lenzuola e gli asciugamani puliti ogni giorno. Questa pratica, dall'impatto apparentemente ridotto, si fonda sì sulla coscienza ambientale dell'ospite, ma anche nella capacità del management alberghiero e dello staff di comunicare in modo efficace la propria politica aziendale, invitando l'ospite a comportarsi in modo responsabile e proattivo. (Han, Lee, Kim, 2018) Le ragioni per cui intraprendere un programma di riduzione dell'uso di asciugamani e di lenzuola, al di là di un risparmio sui

costi significativo sul lungo termine, è la riduzione del consumo idrico, ma non solo: ad esempio, attraverso il programma “*Conserving for Tomorrow*” sulla biancheria, le proprietà partecipanti di *InterContinental Hotels Group* hanno risparmiato oltre 199,1 milioni di litri di acqua e 1,35 di detergente nell’anno 2004. ²⁷ (ITP, 2014 b) Inoltre, l’impatto è significativo anche sulla quantità di emissioni di CO₂, ridotte drasticamente dal minor consumo di energia, di detersivi e del trattamento associato dello scarto idrico. (Han et al., 2018)

Tuttavia, in determinati hotel localizzati in certe destinazioni o nelle prossimità degli aeroporti, la maggior parte dei clienti resta soltanto una notte nella struttura e i risparmi derivanti dal programma in analisi potrebbero non essere soddisfacenti, o addirittura non sufficienti a giustificare costi derivanti dal *training* del personale e dal costo delle card informative, da lasciare nelle stanze degli ospiti. Inoltre, gli alberghi di lusso sono stati tendenzialmente i meno propensi nel chiedere ai clienti di collaborare per la conservazione dell’acqua in questa prospettiva, principalmente poiché i manager argomentano che il riutilizzo della biancheria per più di un giorno non sia compatibile con un’esperienza di lusso e potrebbe essere interpretata dai clienti semplicemente come un misura di risparmio. Comunque, il *trend* è di cambiamento del profilo dei consumatori del lusso: i turisti con alta spesa del mercato di nicchia del lusso, risultano sofisticati nella loro comprensione e consapevolezza delle questioni riguardanti la responsabilità ambientale e sociale, con un’aspettativa crescente nei confronti dell’operatività dell’industria turistica. Ciò risulta particolarmente valido nel caso in cui la destinazione si trovi in una location piuttosto remota, incontaminata e a stretto contatto alla natura selvaggia. (Han et al., 2018)

Per raggiungere un programma della gestione della biancheria efficace ed efficiente è necessario che l’azienda, nel materiale informativo in generale, sia chiara nelle ragioni che ne determinano l’inclusione nella politica ambientale e quindi nel programma di management. Ciò riguarda quindi sia la comunicazione agli *stakeholder*

²⁷ IHG, *InterContinental Hotels Groups*,
<https://www.ihgplc.com/-/media/3EBAF93E9BF645219DC79E88E3E50C97.ashx>

interni, ovvero il personale, sia gli *stakeholder* esterni, in particolare i consumatori. I dipendenti, soprattutto coloro che si occupano direttamente della gestione pratica, dovrebbero ricevere informazioni precise sul funzionamento, le cause ed i potenziali risultati. Inoltre, la struttura dovrebbe associare a questo programma delle attrezzature e delle pratiche idonee a rendere il processo della lavanderia il più efficiente possibile, attraverso un'adeguata manutenzione dei sistemi e l'avvio a pieno carico per una *performance* ottimale, l'utilizzo di alternative prive di sostanze chimiche al posto dei detersivi, fino a consistenti investimenti di sistemi di lavaggio all'avanguardia come i cosiddetti "*ozone-laundry systems*", che attraverso l'iniezione di ozono permettono un riduzione notevole dell'utilizzo di acqua, agenti pulenti ed energia elettrica. (ITP, 2014 b)

b) Una comunicazione sensibile agli ospiti costituisce un secondo fattore significativo, in quanto essi giocano un ruolo attivo in questa pratica; per questo, è fondamentale che le informazioni fornite a riguardo siano presentate in modo accattivante, così da ispirare il cliente a collaborare nella conservazione delle risorse e nella cura dell'ambiente che la struttura mette in atto, non semplicemente per tagliare sui costi. Per questo, la struttura dovrebbe informare l'ospite anche sulle altre pratiche responsabili in atto, in particolare in quelle non direttamente visibili, affinché percepiscano la politica ambientale nel suo complesso. Essendoci diversi modi per portare avanti il programma della biancheria, come ad esempio ogni secondo o terzo giorno o soltanto su richiesta, la comunicazione deve essere chiara e semplice anche nelle istruzioni pratiche. (Han et al., 2018)

Il consumo dell'acqua all'interno della struttura alberghiera comprende anche la dimensione ricreativa per l'ospite, nel caso in cui l'hotel disponga di una piscina e di una spa, le cui questioni per una gestione efficiente riguardano anche il design delle infrastrutture, la gestione dell'energia elettrica e del metodo di climatizzazione. In un hotel di grandi dimensioni, la piscina può incrementare il consumo idrico fino al 10% del totale e richiede un processo per sua igienizzazione, attraverso l'utilizzo di agenti come il cloro e dei sistemi di filtraggio. (ITP, 2014 b)

La gestione del giardino implica ovviamente l'uso dell'acqua per il suo mantenimento ed è opportuno, anche da un punto di vista finanziario, utilizzare le risorse in maniera efficiente. Una grossa opportunità è costituita dall'implementazione di sistemi di recupero e di raccolta dell'acqua piovana dai tetti e dalla grondaie, per dirigerla in appositi depositi interrati, da cui attingere per l'irrigazione. Per lo stesso scopo, esistono sistemi di recupero della cosiddetta "grey water", proveniente dalle docce e dai lavandini, o anche di trattamento della "black water" proveniente dagli scarichi dei wc: questa tipologia di attrezzatura necessita di essere posizionata con attenzione rispetto la struttura alberghiera, considerando i venti prevalenti e che sia schermata alla vista. (Han, Lee, Kim, 2018)

Un esempio notevole e riconosciuto di simbiosi tra lusso e sostenibilità è il gruppo alberghiero *Cayuga Collection*, comprendente dieci strutture cinque stelle nell'America centrale e meridionale. Vincitore nel 2018 del "Tourism for Tomorrow: People Award" sulla base delle esaminazioni del W TTC e nel 2017 del "World Legacy Award" di *National Geographic* per l'operatività altamente sostenibile dei suoi hotel, in questa sede *Cayuga Collection* risulta interessante per la specifica gestione della risorsa idrica. Nelle sue proprietà, la politica ambientale prevede un approccio su tre livelli: gli sforzi conservativi dell'acqua vengono infatti messi in atto da una strutturata prospettiva che coinvolge gli ospiti, gli impiegati e l'operatività in sé.

Per quanto riguarda i turisti che alloggiano nelle strutture, essi vengono incoraggiati al riutilizzo degli asciugamani e delle lenzuola per più di una giornata e ad essere attenti nell'utilizzo delle docce; ciò per ridurre il consumo idrico in generale, grazie soprattutto al minor carico di materiali destinati al lavaggio. Gli impiegati invece, mettono il loro impegno in queste attività, a partire da un utilizzo consapevole fino alla comunicazione con gli ospiti. Sul piano operativo, l'impegno chiave per la conservazione della risorsa idrica nelle strutture è il trattamento degli scarichi, ovvero delle "black water": questo sistema di depurazione permette all'hotel di riutilizzare l'acqua per il mantenimento dei suoi grandi giardini. Inoltre, *Cayuga Collection* sta lavorando per l'installazione di impianti di raccolta di acqua piovana ed entro il 2025 ha l'obiettivo di

sostituire l'attrezzatura per la lavanderia tradizionale con la tecnologia innovativa sostenibile.²⁸

V. La gestione dei rifiuti.

La situazione mondiale della produzione di rifiuti e del loro avvio al riciclo è stata analizzata dal rapporto del *World Bank Group* nel settembre 2018, il cui pronostico per la situazione nei prossimi trent'anni risulta preoccupante. (*World Bank Group*, 2018) Il primo dato evidenziato è l'aumento da 2,01 miliardi di tonnellate di rifiuti all'anno (secondo i dati del 2016) a 3,14 miliardi nel 2050 se non si agisce tempestivamente: l'aumento del 70% è dovuto alla crescita economica e demografica e alla maggior urbanizzazione. (*World Bank Group*, 2018) La gestione dello smaltimento dei rifiuti, dipende molto dalle amministrazioni locali e dalle infrastrutture presenti nei diversi paesi. Sebbene siano i paesi ad alto reddito, il 16% della popolazione mondiale, a produrre proporzionalmente la quantità maggiore (circa il 34%), il riciclo viene avviato per il 31% dell'ammontare totale, mentre nel caso dei paesi a basso reddito, la pratica del riciclaggio ammonta soltanto al 4% ed il restante viene bruciato o depositato in discarica come secco non riciclabile. Per quanto riguarda la sempre più urgente questione della plastica, solo nell'anno 2016 le tonnellate di scarti plastici ammontano a 242 milioni, ovvero il 12% dei rifiuti totali solidi prodotti e il 90% dei materiali di scarto che sono presenti in mare; anche in tal caso, il problema si pone non tanto rispetto alla raccolta separata di tale rifiuto, bensì nella disposizione di risorse e di strumenti per il suo smaltimento. (*World Bank Group*, 2018)

Secondo le statistiche di *ITP*, un albergo crea in media circa 1 chilo di rifiuti per ospite a notte ed almeno il 30% di rifiuto secco può essere disposto per il riciclo o il riutilizzo: ad esempio, gli hotel appartenenti alla catena *Scandic*, fondata in Svezia ed attualmente comprensiva di circa duecento strutture in Europa, dividono i loro rifiuti in ben ventidue categorie separate. (*ITP*, 2014 b)

²⁸ *Cayuga Collection*, <https://www.cayugacollection.com/sustainability/>

Un programma per la gestione dei rifiuti è dunque necessario per ridurre l'ammontare totale prodotto, con un conseguente risparmio di materiale, risorse ed energia, al di là dell'impatto rilevante e delle conseguenti esternalità sulla situazione ambientale globale. Gli obiettivi principali sono i seguenti.

- Ridurre: ovvero cercare di produrre la quantità minore possibile, a partire dalla riduzione degli sprechi che avviene attraverso una ottimizzazione della gestione della catena di approvvigionamento.
- Recuperare: un obiettivo che potrebbe essere considerato intermedio, in quanto propedeutico per stabilire sistemi per raccogliere e per disporre i rifiuti in modo tale da poterli riutilizzare o riciclare.
- Riutilizzare: ovvero è necessario considerare l'idea che alcuni materiali o prodotti possono essere riutilizzati sia dalla struttura alberghiera stessa, ma anche da soggetti esterni all'azienda attraverso la rivendita e la donazione ad associazioni o organizzazioni esterne.
- Riciclare: molti hotel hanno predisposto, dipendentemente anche delle localizzazioni e rispettive amministrazioni locali, messo in atto dei sistemi per il raccoglimento e la disposizione di oggetti di scarto di tutti i giorni, come bottiglie in plastica, lattine, carta e cartone, per il riciclo. (ITP, 2014 b)

Per raggiungere tali obiettivi, sarebbe necessario che l'hotel pianificasse in maniera attenta la gestione a partire dal calcolo del volume e del peso totale dei rifiuti, con le eventuali differenziazioni, se già attuate, e l'identificazione di dove e come i rifiuti sono creati. Un'analisi dello stato attuale risulta necessaria, attraverso la compilazione di una *check-list* nei diversi dipartimenti ed operatività dell'albergo, per comprendere dove la spazzatura si genera nell'edificio e nell'area totale comprendente l'eventuale giardino, di che tipologia sia e se sia dunque possibile ridurla, riutilizzarla o riciclarla. E' importante considerare inoltre le categorie che dovrebbero essere gestite con la massima cura, al di là di un sistema di differenziazione generale, ovvero le sostanze pericolose o che semplicemente necessitano di una particolare procedura per lo

smaltimento, come oli e lubrificanti, toner esauriti, pesticidi. (Pham Phu, Hoang, Fujiwara, 2018)

Generalmente, sono i dipartimenti di *housekeeping* e di *food&beverage* che producono la percentuale maggiore di rifiuti, ma è opportuno considerare anche le aree comuni come i giardini e gli uffici. E' necessario dunque, per ogni dipartimento, individuare i diversi materiali di scarto ed il relativo metodo di smaltimento. Per ogni categoria, è opportuno interrogarsi *in primis* sulle potenzialità di riduzione di essa: in molti casi, l'albergo potrebbe utilizzare la risorsa generatrice di scarto in maniera più efficiente, eliminando gli sprechi; inoltre, il management dovrebbe trattare direttamente con i fornitori per persuaderli a cambiare il loro metodo di *packaging* e in alcuni casi addirittura il processo produttivo, in una prospettiva più sostenibile. (Sloan, Legrand, Chen, 2013)

E' importante rendere il processo di divisione delle categorie di rifiuti il più efficiente possibile dal principio, evitando un complesso smembramento a posteriori e collocando già nelle stanze degli ospiti dei bidoncini con scomparti per dividere i rifiuti principali (secco, carta, plastica e/o vetro) e di conseguenza predisporre i *trolley* dell'*housekeeping* con la stessa logica. Il riutilizzo è invece un'altra opzione da tenere in considerazione e che è valida soprattutto, come si tratterà in seguito, per i rifiuti non pericolosi che tendenzialmente vengono classificati come secco non riciclabile. Nel caso in cui il prodotto non sia riutilizzabile, si può considerare un cambio di destinazione dopo il primo utilizzo, in molti casi parziale. (ITP, 2014 b)

Al di là delle considerazioni in termini finanziari derivanti dal risparmio di costi per lo smaltimento del rifiuto secco e sugli incentivi per il riciclaggio, tale pratica può richiedere allo staff attenzione maggiore, se non mansioni aggiuntive: il riciclo ha potenzialità differenti, che dipendono dal numero di categorie smaltibili e anche dall'ammontare dello scarto plastico, che costituisce una questione critica per le aziende alberghiere. Le strutture più attente e sensibili, soprattutto in risposta al forte interesse da parte dei consumatori per tali questioni, hanno già effettuato cambiamenti notevoli nella loro operatività interna e nella collaborazione con i fornitori per minimizzare la

plastica, sostituendola dove possibile, o addirittura eliminandola completamente. (Pham Phu, Hoang, Fujiwara, 2018)

La sostituzione dei prodotti è valida inoltre per quei materiali non riciclabili che hanno la stessa funzione della plastica monouso e che contribuiscono notevolmente alla quantità di rifiuto secco: l'hotel dovrebbe valutare delle alternative riciclabili che non abbiano un impatto negativo sulla soddisfazione del cliente; l'esempio più semplice ed apparentemente più banale, anche se influente nel totale dei rifiuti, è la sostituzione delle cannucce di plastica monouso in materiali come carta biodegradabile, grano o bambù (tutti compostabili), oppure vetro o metallo (lavabili e riutilizzabili). Altre azioni nella prospettiva di riduzione della plastica, il cui scarto ha un impatto significativo soprattutto nelle acque globali, possono essere: utilizzare contenitori lavabili con coperchi piuttosto che contenitori di alluminio e pellicola di plastica nel reparto cucina; utilizzare contenitori ricaricabili per il sapone e per i detergenti, nell'*housekeeping* e nella lavanderia; sostituire le bottigliette di plastica monouso con bottiglie in vetro riutilizzabili (o in alluminio); utilizzare borse o ceste di tela o di tessuto per i prodotti in entrata ed in uscita dalla lavanderia, lucido per scarpe, invece delle comuni in plastica; preferire l'utilizzo delle tazze ai bicchieri in carta, e questi ultimi in preferenza a bicchieri in plastica (per lo staff e le bevande *take-away* per gli ospiti); massimizzare l'utilizzo di documenti su supporto digitale per ridurre l'utilizzo della carta e stampare se strettamente necessario; dove possibile, realizzare un proprio compost con i rifiuti del giardino ed altri scarti organici per la creazione di un concime naturale. (Pham Phu, Hoang, Fujiwara, 2018)

Per quanto riguarda il riutilizzo, i materiali non pericolosi che generalmente sono destinati alla categoria del secco dovrebbero passare per un processo di *decision-making* per la loro destinazione finale: moltissimi prodotti infatti che vengono gettati come rifiuti in quanto non più idonei per il servizio alberghiero, potrebbero in realtà essere idonei all'utilizzo da parte di organizzazioni esterne. Di seguito si presentano esempi di tali pratiche sostenibili all'interno delle operatività dell'hotel.

- Asciugamani, lenzuola, coperte e tovaglie consumati o usurati possono essere riutilizzati come stracci per la pulizia oppure, se idonei, donati ad organizzazioni benefiche.
- La carta stampata non più utile può essere utilizzata come carta da riciclo per note, appunti, stampe interne.
- Alcuni prodotti in eccesso o parzialmente utilizzati possono essere donati alle organizzazioni benefiche, come ad esempio prodotti per toilette non del tutto consumati (come boccette di shampoo o sapone non esaurite, *vanity-kit* mancanti di qualche componente).
- Utilizzare materiali biodegradabili o riutilizzabili ciclicamente per il *packaging*.
- Utilizzare tovaglioli di tessuto e non di carta; se di carta, utilizzarli per alimentare il compost dell'albergo, se esistente.
- Per le festività natalizie o altri eventi, utilizzare fiori ed alberi viventi che possono essere ripiantati in un secondo momento o almeno smaltiti nel compost. (*ITP*, 2014 b)

Per quanto riguarda l'implementazione di pratiche di riutilizzo per evitare un inutile spreco, risulta ammirevole l'azione di responsabilità sociale messa in atto dal gruppo *Wynn Resorts* nella gestione dello smaltimento di specifici materiali. La compagnia americana, che possiede quattro enormi hotel con casinò di lusso, ha collaborato a partire dal 2012 con l'organizzazione *no-profit Clean the World*, che raccoglie e riutilizza (ed in alcuni casi ricicla) sapone ed altri prodotti per l'igiene gettati prevalentemente dall'industria dell'*hospitality*, ma anche da altri settori, per donarli e distribuirli alle persone che vivono in povertà, contribuendo alla prevenzione della morte per motivi igienico-sanitari. Fino al 2018, *Wynn Resorts* ha fornito all'organizzazione 13 tonnellate di sapone liquido e 44 milioni di saponette, che sono state distribuite in 127 paesi.²⁹

²⁹ *Wynn Resorts*, <https://wynnresortslimited.gcs-web.com/static-files/c015647a-fe81-43e6-86f0-ec1b9d727e2a>

All'interno del settore dell'*hospitality*, al di là della minimizzazione del non riciclabile e del materiale inquinante attraverso le pratiche di differenziazione e riciclo, smaltimento idoneo e riutilizzo, una questione importante inerente alla gestione dei rifiuti è la gestione degli scarti alimentari e dello spreco del cibo. Questa tematica sarebbe meritevole di una lunga trattazione, insieme alle dimensioni riguardanti i fornitori che operano in maniera sostenibile e la sicurezza, le condizioni igienico-sanitarie e il metodo di trattamento dei generi alimentari.

5. Una possibile metodologia di analisi e di valutazione della responsabilità sociale aziendale ed il caso studio *Belmond Ltd.*

Il Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 della Regione Veneto “ResponsabilMente” ha lo scopo di promuovere la responsabilità sociale attraverso la ricerca scientifica. La Regione Veneto sta infatti investendo sul sostegno e sulla messa in valore delle pratiche di responsabilità sociale, e dunque sostenibili, poste in essere dalle aziende ed in particolare dalle piccole medie imprese. L’Università degli Studi di Padova e l’Università Ca’ Foscari di Venezia hanno avviato dei percorsi di ricerca applicata al fine di studiare e modellizzare le azioni di responsabilità sociale attualmente promosse nelle aziende venete, evidenziandone i loro impatti in termini di *performance*.

Il progetto di ricerca in analisi, “CSR e Territorio: Competitività e Sviluppo Sostenibile”, è stato finanziato dal progetto “ResponsabilMente” del DGR 948/2016 ed è stato reso operativo a partire dal dicembre 2017, interrogando in 12 mesi circa 300 aziende del Veneto appartenenti ad ogni settore; la metodologia di indagine è stata messa a punto da un’equipe di ricercatori e l’elaborazione dei dati prosegue ancora oggi, ai fini della pubblicazione di un approfondito volume. Il progetto ha inoltre l’obiettivo di promuovere l’innovazione sociale e di trasmettere l’etica ambientale, sociale ed economica, nelle funzionalità ed operatività dell’impresa favorendo l’adozione di modelli di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI). E’ importante esplicitare che, nello studio in questione, è stata presa come riferimento la definizione di CSR dell’Unione Europea, ovvero la responsabilità sociale dell’azienda intesa come “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. (COM, 2001) In questa prospettiva dunque, per poter essere definita come responsabile, un’azienda dovrebbe orientare il proprio modello di *governance* verso la società, intesa non esclusivamente nella sua dimensione interna ma in un senso comunitario più ampio, rendendo conto degli impatti che ricadono sull’ambiente esterno, siano essi sociali e/o

economici, e quindi degli effetti e delle conseguenze ambientali che derivano dalla propria attività.

I. Il set integrato di indicatori per la responsabilità sociale d'impresa elaborato dal progetto di ricerca "ResponsabilMente".

Al di là dei *report* finali ottenuti, che dimostrano un'attenzione crescente nella regione Veneto per le azioni volte alla sostenibilità d'impresa, risulta di particolare interesse in questa sede la metodologia di indagine utilizzata, di seguito descritta. La ricerca applicata in questione ha infatti utilizzato un approccio eclettico, implementando metodi diversi che hanno permesso l'integrazione dei relativi vantaggi del questionario standardizzato, formale e burocratico, dell'intervista qualitativa a risposte aperte, che richiede tempo e attenzione all'intervistato, e della modellizzazione delle risposte attraverso indici numerici per una standardizzazione funzionale ad una visione di insieme ed al confronto.

L'indagine, che ha appunto l'obiettivo di individuare le azioni socialmente responsabili all'interno delle aziende venete di diversi settori, si basa essenzialmente sulla compilazione assistita dai ricercatori del questionario del Ministero dello Sviluppo Economico ed un'intervista che va a coprire il cosiddetto "set integrato di indicatori". Si descrivono successivamente nel dettaglio le diverse fasi della ricerca applicata, che vedono i ricercatori interfacciarsi direttamente con il management aziendale.

Nella prima fase dell'intervista, i ricercatori introducono i temi riguardanti la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa e cercano di comprendere i valori, la *mission* e la *vision* che guidano le funzioni e le attività dell'azienda oggetto di analisi.

Successivamente, i ricercatori forniscono assistenza nella compilazione del Questionario sulla Responsabilità Sociale di Impresa del Ministero dello Sviluppo Economico che, nel caso sia raggiunto il punteggio minimo, offre l'opportunità di partecipare ai bandi regionali finanziati dal Fondo *Sociale* Europeo. Il questionario è strutturato sulla base di alcuni indicatori della responsabilità sociale che fanno

riferimento ad ambiti considerati strategici, suddivisi in diverse aree, articolate in sottosezioni, contenenti numerosi moduli.

- A. “Organizzazione e amministrazione”, che ricomprende:
- trasparenza e partecipazione dell’amministrazione;
 - organizzazione, mappatura dei rischi, procedure e strategia;
 - rendicontazione e adesione a standard di riferimento della CSR;
 - legalità, anticorruzione e pratiche anticoncorrenziali;
 - gestione finanziaria, trasparenza e fiscalità.
- B. “Persone e ambiente di lavoro”:
- salute e sicurezza sul lavoro;
 - *turnover*³⁰ e stabilizzazione dei rapporti di lavoro;
 - formazione oltre agli obblighi di legge;
 - conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, welfare secondario;
 - pari opportunità e remunerazioni, coesione³¹, equità e gestione della diversità;
 - ristrutturazione aziendale sostenibile.
- C. “Clienti, consumatori/consumatrici”:
- tutela e garanzia su prodotti e servizi oltre le normative vigenti;
 - tutela dei clienti e di consumatori/consumatrici;
 - trasparenza e tracciabilità;
 - sostenibilità.
- D. “Catena di fornitura”:
- inclusione e coesione sociale;
 - pagamenti;
 - filiera corta, logistica e trasporto;

³⁰ Il termine “*turnover*”, visto precedentemente e tradotto con il concetto di ricambio del personale dipendente, indica in questa sede specifica il rapporto tra il numero di dipendenti dimissionari/dimissionarie con dimissioni volontarie e il numero totale dei/delle dipendenti, nel periodo di riferimento scelto e al netto di eventuali pensionamenti o eventi particolari. (MISE, 2012)

³¹ Il termine “coesione” fa riferimento al concetto generale di univocità di credo ed atti, ma consiste anche in un indice misurabile quantitativamente: la differenza tra lo stipendio più alto e quello più basso non è superiore di 1 a 12. (MISE, 2012)

- “*due diligence*”³², salute, sicurezza e diritti umani;
 - coinvolgimento e soddisfazione (dei fornitori);
 - iniziative *multi-stakeholder*;
 - coinvolgimento nella catena dei valori e nei valori stessi (codici di condotta).
- E. “Ambiente naturale, comunità locale e rapporti con la Pubblica Amministrazione”:
- fonti energetiche ed efficientamento energetico;³³
 - riciclo dei materiali;
 - emissioni (monitoraggio): impatto ed esternalità;
 - imballaggi;
 - eco-compatibilità: impatto, esternalità e certificazioni;
 - coinvolgimento degli *stakeholder*;
 - orientamento e conoscenza, cittadinanza d’impresa, rapporti con la comunità;
- F. “Innovazione e competitività”:
- innovazione organizzativa;
 - innovazione di prodotto;
 - innovazione di marketing;
 - innovazione sociale;
 - innovazione di processo;
 - ricerca e sviluppo, scienza e tecnologia;
 - *networking*, interconnessioni, accordi, distretti e filiere sostenibili dal punto di vista sociale e ambientale;
 - competitività sociale e ambientale;
 - internazionalizzazione, apertura commerciale e propensione all’export.

³² L’espressione “*due diligence*”, in italiano spesso tradotta con “dovuta diligenza”, indica l’iter investigativo per accertare le caratteristiche le attività di un’azienda, per valutazioni di natura economica, in tal caso l’instaurazione di un rapporto di approvvigionamento. (MISE, 2012)

³³ L’espressione “efficientamento energetico” indica il processo di miglioramento dell’efficienza energetica, ovvero la diminuzione dei consumi; (MISE, 2012) è tuttavia importante considerare tale concetto in una dimensione qualitativa di evoluzione delle fonti (per esempio il passaggio alle rinnovabili), giungendo ad un duplice risultato. (MISE, 2012)

G. la sezione G è invece specifica del settore produttivo e varia tra “Commercio”, “Servizi alle imprese e alla persona”, “Finanza”, “Credito”, “Assicurazioni”, e ricomprende temi che riguardano ad esempio la clientela e la relativa soddisfazione, la gestione della crisi, la valutazione di rischi e opportunità ambientali, la vendita ecc; nel caso del settore alberghiero, il settore G fa riferimento alle specificità del settore ricomprese nell’attività economica di “servizi dell’alloggio e della ristorazione”.

Il questionario per la RSI elaborato dal Ministero è altamente formale, burocratico e di notevole lunghezza ed articolazione: la lista di indicatori, al di là della possibilità di ottenere la certificazione di RSI, ha uno scopo prevalentemente istruttivo ed è utile a migliorare le conoscenze e le competenze in materia di condotte responsabili, soprattutto per le micro, piccole e medie imprese; seguendo questa logica infatti il questionario è strutturato diversamente, in maniera più o meno approfondita, a seconda della dimensione aziendale (micro, piccola, media, grande) ed è servito, nella ricerca applicata in questione, anche a far emergere buone pratiche, attività nascoste o già messe in atto, anche in maniera inconsapevole. La compilazione assistita del questionario, utile per le aziende, è tuttavia stata prevalentemente necessaria ai ricercatori per ricavare informazioni sulle politiche ed attività aziendali considerabili come socialmente responsabili e per indagarne successivamente gli impatti in termini di ambiente (*Environment*), comunità territoriale (*Social*) ed organizzazione e *workplace* aziendale (*Governance*).

La terza fase dell’intervista prevede un confronto con il management sulla base del *business model canvas*, un modello per la pianificazione strategica aziendale che permette sia di sviluppare nuovi modelli di business sia di studiare e documentare quelli esistenti attraverso un processo di condivisione e di discussione di idee tra i soggetti all’interno dell’azienda. Questa cornice teorica descrive, attraverso uno strumento graficamente semplice, la logica con cui le aziende creano, offrono e acquisiscono valore. Nel *business model canvas* tradizionale ed originario, si sintetizza il modello di business di un’azienda come formato da nove componenti interconnesse: la proposta di

valore al consumatore, i segmenti del mercato, le relazioni con il consumatore, i canali distributivi, le risorse chiave, le attività chiave, i *partner*, i costi e i ricavi. Il modello *canvas* è molto utile per la comprensione e la comunicazione del modello di business aziendale e supporta in modo creativo e collettivo l'analisi e l'innovazione strategica; attraverso questo strumento, è possibile attuare una pianificazione al fine di allineare lo scopo della profittabilità con lo scopo di sostenere una creazione di valore più orientata alla sostenibilità. (Osterwalder, Pigneur, 2011) L'equipe di ricercatori ha messo a punto un modello *canvas* che risultasse più adatto al loro progetto e a fare emergere la componente della responsabilità sociale, con le seguenti aree principali: proposta, risorse, processi, prodotti, clienti, fornitori e società (che include comunità e ambiente). La trasformazione del modello verso una cornice più adatta allo sviluppo di modelli di business sostenibile permette dunque di andare al di là del focus economico-finanziario per generare una cornice più adatta all'integrazione delle dimensioni ambientale e sociale, grazie a sezioni più ampie ed ibride.

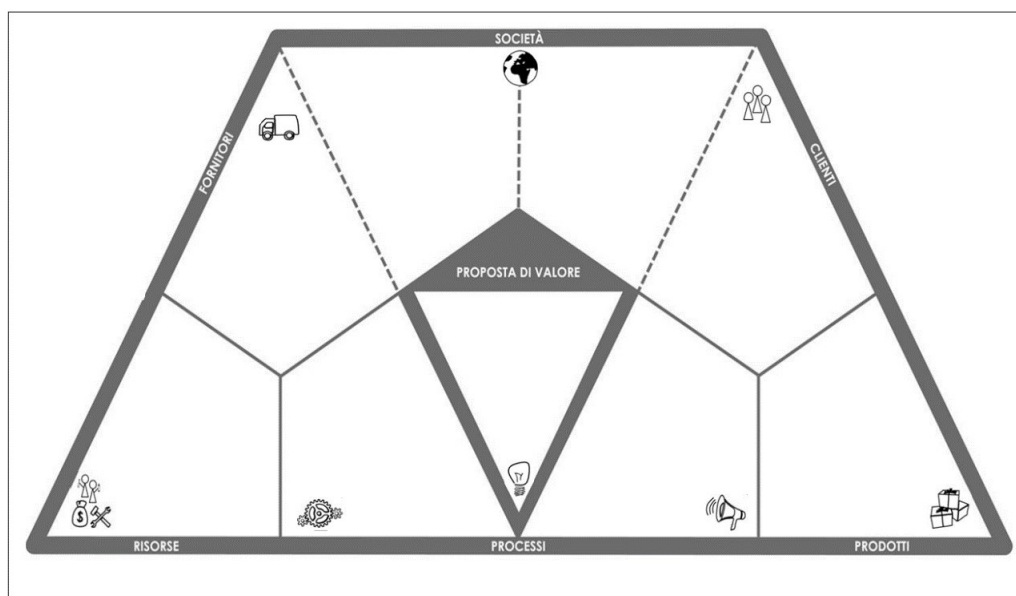


Fig 5.1 Il *business model canvas* adattato alla ricerca di RSI.
Fonte: materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

La discussione in azienda attraverso questo mezzo permette di individuare ed analizzare le azioni che hanno un impatto *ESG*, ovvero che riguardano la sostenibilità sia nella dimensione esterna di ambiente (*Environment*) e di società (*Social*), sia la

dimensione interna della *governance* e del clima aziendale (*Governance*). Le attività che vengono individuate come appartenenti alla sfera della responsabilità sociale, vengono mappate attraverso il modello *canvas*. Le attività mappate possono essere classificate in attività primarie, ovvero che rientrano nelle dimensioni di logistica interna, operatività, logistica esterna, servizi, marketing e vendite, oppure secondarie, inerenti allo sviluppo tecnologico e l'innovazione, l'approvvigionamento, la gestione delle risorse umane e l'infrastruttura aziendale. Per ogni azione viene dunque fatta un'analisi tramite il modello *canvas*, permettendo di individuare quali siano gli effetti nei diversi campi, e si acquisiscono inoltre informazioni riguardo agli investimenti posti in essere per l'implementazione, a quali siano i benefici generati ed attesi ed al tempo previsto affinché tali investimenti diano il maggiore beneficio. Queste informazioni, in particolare la dimensione temporale, risultano fondamentali per la comprensione dell'approccio alla responsabilità sociale messo in atto dall'azienda, ovvero strategico, tattico o filantropico.

Si acquisiscono inoltre informazioni relative al modello di profitto dell'azienda (*profit model, PM*) e al modello organizzativo (*organisational model, OM*), strettamente collegati al modello di business, per comprendere come le azioni *ESG* mappate influiscano su queste importanti dimensioni aziendali. I ricercatori infatti hanno considerato interessanti ai fini dello studio anche elementi come l'età media dei componenti del management, il loro titolo di studio e la prevalenza del loro *expertise*, la loro *tenure* all'interno dell'azienda, la percentuale di diversità di genere, la percentuale di diversità di genere sul piano remunerativo ed il fatturato annuo (ricavato anche dal questionario MISE).

Dopo la fase della raccolta, succede l'elaborazione dei dati attraverso una metodologia che permette di rendere l'intervista aperta qualitativa un insieme di voci standardizzate alle quali si attribuisce un valore numerico dipendente dalla significatività dell'impatto della determinata azione *ESG* in analisi negli elementi individuati. Facendo riferimento anche alle informazioni raccolte attraverso il modello *canvas* e seguendo delle linee guida per l'intervista, l'intervistatore pone delle domande principali da cui

scaturiscono delle sotto-domande volte a soddisfare il fabbisogno informativo. La tabella sottostante, a titolo esemplificativo, costituisce l'insieme dei parametri e degli indici elaborati ed utilizzati durante la ricerca.

Per ogni azione *ESG* intrapresa dall'azienda si indagano infatti gli impatti sui diversi elementi aziendali attribuendo un valore numerico da 0 a 5, che dipende dall'importanza dell'impatto su una scala crescente in cui 0 rappresenta "nessun impatto" e 5 "impatto altamente significativo". L'attribuzione del valore costituisce di certo un processo impegnativo per i ricercatori: non si tratta infatti di un'attribuzione arbitraria del singolo operatore che elabora i dati raccolti, bensì un processo decisionale comune tra più ricercatori, basato sull'*expertise* e, in alcuni casi, con il confronto di altre analisi già effettuate. La difficoltà è dunque quella di attribuire un valore numerico secondo una scala standardizzata ad azioni che spesso risultano ibride e i cui effetti non sono sempre concretamente quantificabili: ciò riguarda in particolare i punteggi da attribuirsi alle dimensioni di *mission* e *vision* dell'azienda, ovvero dei valori guida, degli ideali e degli obiettivi ultimi.

La strutturazione dei parametri può definirsi integrata poiché, oltre a coprire il bisogno informativo relativo agli elementi aziendali, indaga anche l'interazione tra il modello di business, il modello di profitto e il modello organizzativo, che costituiscono infatti le tre dimensioni principali indicate nella seconda colonna. Sono da tenere in considerazione i risultati massimi raggiungibili dalle aziende, nel caso ipotetico in cui l'azione abbia un impatto di 5 per ogni sezione: il valore massimo è di 170, con 50 per il *BM*, 70 per il *PM*, 30 per l'*OM* ed infine 20 per la *mission* e *vision*. Inoltre, i ricercatori hanno indagato anche i rischi percepiti dall'azienda nell'investimento per porre in essere tali azioni e le tipologie di finanziamento ottenute.

Nella tabella di analisi, vengono inseriti anche i precedentemente esposti "altri indicatori" che riguardano prevalentemente le caratteristiche del management ai fini di indagare il loro approccio alla sostenibilità: come visto infatti, i valori personali dei soggetti del direttivo e il loro ruolo di leader costituiscono degli elementi importanti non solo nella definizione delle strategie orientate alla responsabilità sociale, ma anche per

la comunicazione di queste agli altri soggetti attivi all'interno dell'azienda, cioè i dipendenti e collaboratori, e all'esterno di essa, ovvero i fornitori e i clienti. Altri elementi fondamentali per la comprensione dell'approccio aziendale alla CSR sono la dimensione temporale, con cui si fa riferimento al tempo necessario affinché l'investimento dia il massimo profitto e i maggiori benefici, e l'investimento in termini finanziari, in rapporto al fatturato annuo per l'azienda.

Domande	Azienda	Fabbisogno informativo	Integrazione BM e PM/BM e OM	ESG1: azione	ESG2: azione
quali sono le sue ESG?	BUSINESS MODEL	risorse	costi materie prime, MOD	3	3
		processi interni	costi tecnici industriali, R&D	3	2
		processi esterni	outsourcing	3	2
		prodotti	costi materie prime, MOD, R&D, oneri finanziari, fiscalità, costi tecnici industriali, outsourcing	3	2
		canali distributivi	costi intermediazione	0	0
		canali di comunicazione	costi intermediazione, outsourcing	2	0
		clienti	R&D, intermediazione	3	3
		società	oneri finanziari, fiscalità, costi MOD, altri oneri	2	3
		fornitori	costi intermediazione, costo materie prime, outsourcing	3	3
		Come è percepito da mercato/clienti?		proposta di valore	costi materie prime, MOD, R&D, costi tecnici industriali, costi di intermediazione
dove si colloca nel canvas model?	COLORE				
consente di alzare i prezzi? è aumentata la quantità? pensa di metterlo a profitto in altri modi?	PROFIT MODEL	ricavi P		1	2
		ricavi Q		3	0
		altri (affitti/licenze)		0	0
		contributi (conto es e capitale)		0	0
		costi intermediazione		0	2
		costo manodopera		0	0
		costo materie prime		2	0
		costi tecnici industriali variabili		0	0
		costi tecnici industriali fissi		0	0
		R&D		2	0
		outsourcing		3	2
		oneri finanziari		0	0
		fiscalità		0	0
		altri oneri (donazione?)			0

ha cambiato struttura organizzativa? ha cambiato sistema di assunzioni? ha cambiato politiche stipendiali? ha sviluppato nuovi programmi di carriera? ha formalizzato nuove procedure?	ORGANIZATIONAL MODEL	struttura organizzativa	processi interni, canali di distribuzione, canali di comunicazione, fornitori	3	1
		sistema di reclutamento	risorse, fornitori, società	2	0
		politiche salariali	risorse, società, processi, fornitori	0	0
		career program	processi, società, risorse	0	0
		procedure	processi, risorse	3	2
		codificazione conoscenza	risorse, processi, prodotto, canali di comunicazione, clienti, fornitori, società	0	3
	MISSION / value	scopo		5	0
		focus		5	0
		valori (codice etico)		5	0
		credenze		5	0
	TOTALE IMPATTO			65	35
	TEMPO			10	6
Quale p/b utilizza principalmente? Qual è la migliore condizione ottenuta? La banca conosce le azioni ESG?	RISCHIO PERCEPITO ESTERNO	conto corrente			
		tasso fisso			
		sì			
ALTRI INDICATORI da questionario MISE	ALTRI INDICATORI	età media <i>management</i>		50	
		<i>tenure management</i> (<5 ; >5 ; >10)		>10	
		<i>gender diversity</i> livelli operativi %		10%	
		<i>gender diversity management</i> %		0%	
		<i>gender diversity</i> salario		50	
		istruzione		Diploma Laurea	
		<i>expertise</i> (prevalenza) management		Turismo Economia	
da questionario MISE	dimensione aziendale: fatturato	2000000	rapporto: investimento /fatturato*100	0,01	0,01
	investimento singola ESG			20000	20000

Fig. 5.2 Tabella di elaborazione dei dati, con attribuzioni delle valutazioni, a titolo esemplificativo.

Fonte: materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

La presentazione dei risultati della ricerca applicata sull'azienda in oggetto avviene attraverso un *report* che offre una sintetica rappresentazione degli impatti che le politiche e le azioni di responsabilità sociale hanno sulle *performance* aziendali attraverso diversi strumenti, di seguito descritti. Il *report* finale costituisce quindi una

visione sintetica, e di facile comprensione, della situazione attuale e delle opportunità di miglioramento per l'azienda.

In primo luogo, vengono riportati gli esiti del questionario ministeriale attraverso un diagramma a barre che mostra il rapporto percentuale tra il numero degli indicatori selezionati dall'impresa nei moduli ed il numero totale degli indicatori presenti nel questionario (Fig. 5.3): lo scopo è quello di fotografare la situazione attuale in una prospettiva formale ed indicare le possibilità di sviluppo di in senso sostenibile, ma anche di offrire come primo risultato il più standardizzato e burocratico, in linea con l'apertura dell'intervista.

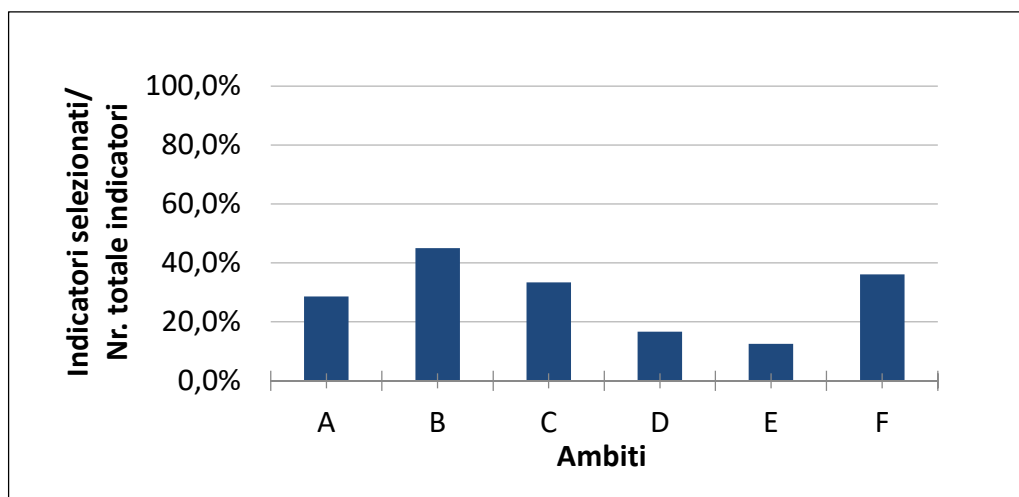


Fig. 5.3 Percentuale di copertura degli indicatori nei diversi ambiti del questionario del MISE per la RSI.

Fonte: materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

Successivamente, il *report* presenta un grafico che mostra gli impatti che le politiche di CSR poste in essere dall'impresa hanno in termini di *Environment, Social, Governance*. Le diverse azioni (denominate "ESG 1" ecc.) vengono rappresentate in un unico grafico con i valori di impatto ESG attribuiti dai ricercatori su una scala da 1 a 5 per la loro rilevanza, evidenziando così come una determinata politica o attività possa influenzare maggiormente una dimensione, ad esempio quella ambientale, piuttosto che un'altra (Fig. 5.4 a pagina successiva).

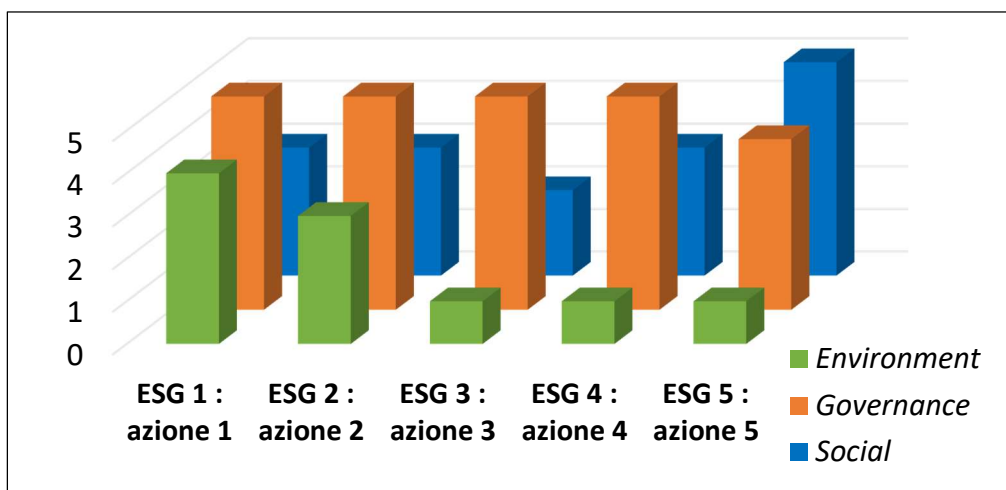


Fig 5.4 L’impatto *Environmental, Social, Governance* delle azioni intraprese dall’azienda.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto “ResponsabilMente”.

Con la stessa configurazione, un terzo grafico presenta gli impatti della responsabilità sociale d’azienda in termini di modello di business (*BM*), modello di profitto (*PM*) e modello organizzativo (*OM*); in ascissa vengono riportate le diverse azioni *ESG* intraprese impattanti sulla dimensione di *BM*, *PM* e *OM*. In ordinata, sono presenti invece le somme dei punteggi attribuiti dai ricercatori per ogni elemento considerato, le quali costituiscono un valore unico finale per l’impatto delle azioni (Fig. 5.5 a pagina successiva).

Nel caso del *business model*, il valore indicato è costituito dalla valutazione quantitativa attribuita alle seguenti voci: risorse, processi interni, processi esterni, prodotti, canali distributivi, canali di comunicazione, clienti, società, fornitori, proposta di valore. Per quanto riguarda il *profit model*, il valore è costituito dalla somma di ricavi P, ricavi Q, affitti/licenze, contributi, costi di intermediazione, costo, costo materie prime, costi tecnici industriali fissi, ricerca e sviluppo, *outsourcing*, oneri finanziari, fiscalità, altri oneri. Nell’*organisational model* rientrano invece i valori attribuiti alla struttura organizzativa, sistema di reclutamento, politiche salariali, programmi di carriera, procedure, codificazione conoscenze. Tali valori somma permettono una *visione* onnicomprensiva degli impatti delle azioni di *ESG* nelle dimensioni del modello di business, dell’organizzazione e della profittabilità.

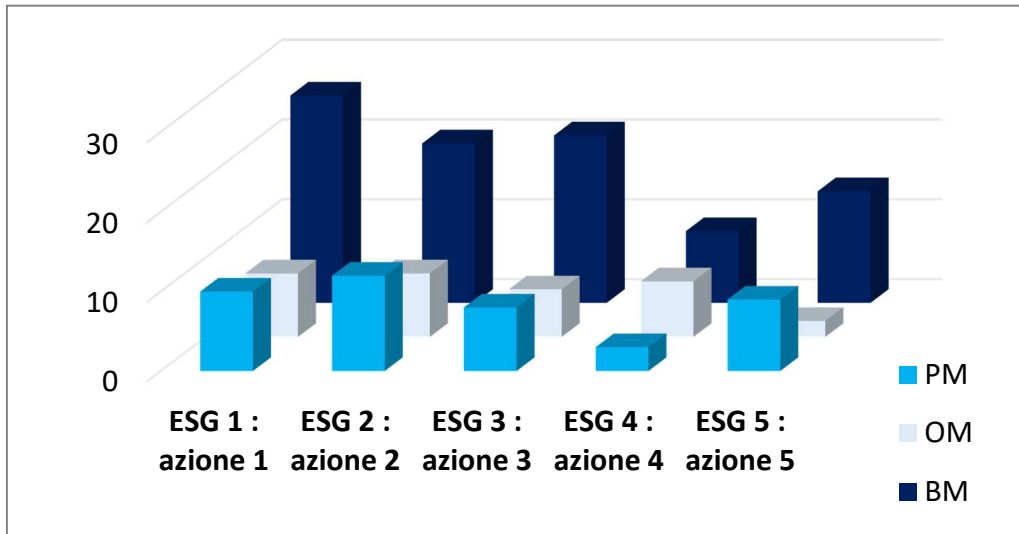


Fig. 5.5 L’impatto delle azioni ESG sul BM, PM, OM.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto “ResponsabilMente”.

La matrice tempo-impatto sotto riportata (Fig. 5.6 a pagina successiva) indaga invece l’ampiezza degli impatti complessivi attesi nel tempo derivanti dall’attivazione delle singole azioni di responsabilità sociale. Nel grafico, il tempo è inserito in ordinata ed in ascissa è riportata la somma totale dei valori di impatto attribuiti alla dimensioni di *BM*, *PM*, *OM* e *mission*; la dimensione della singola azione ESG è determinata invece dal rapporto tra l’investimento iniziale necessario alla progettazione ed all’implementazione ed il fatturato dell’azienda; i colori, indicano invece quale sia la dimensione di impatto (ambiente, società, *governance*). Questa matrice risulta particolarmente interessante poiché mette in relazione gli investimenti dell’azienda e l’arco temporale interessato dai benefici che ne derivano. Sulla base dell’orientamento temporale, è possibile infatti individuare se le politiche intraprese siano di tipo filantropico, tattico o strategico.

L’approccio filantropico alla CSR, che come visto precedentemente non implica un ritorno strategico sul lungo termine ed è oramai considerato superato, se non attuato saltuariamente ed in collegamento ad altre iniziative. L’approccio tattico, che prevede un orientamento sul breve o sul medio-breve termine, consiste in un’azione di adeguamento al mercato, dettato dai consumatori e/o dai concorrenti, e ricerca principalmente dei benefici di immagine, reputazionali. Nel caso in cui l’azione aziendale

venga pianificata ed implementata in maniera strategica, ciò significa che essa ha un orientamento sul medio, medio-lungo termine e rientra appunto nella strategia aziendale. La politica socialmente responsabile entra a far parte del modello di business aziendale e costituisce un potenziale vantaggio competitivo per l'azienda.

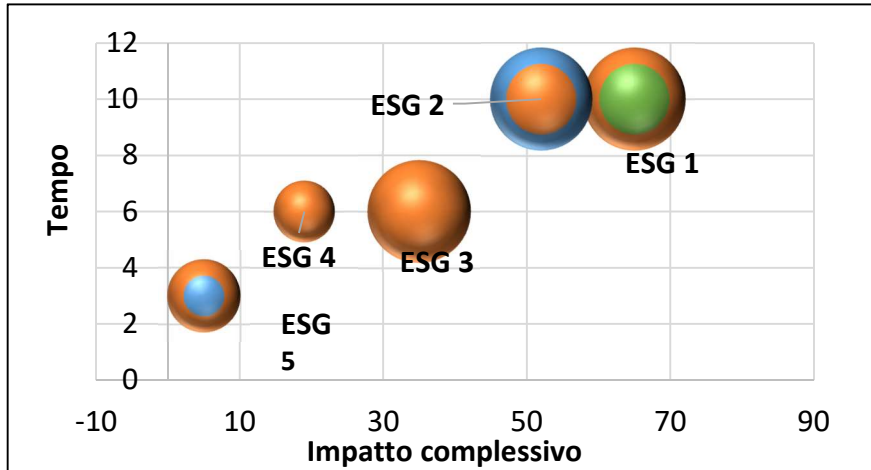


Fig. 5.6 La matrice tempo-impatto delle azioni ESG.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

Il grafico finale (Fig. 5.7) mostra invece quanto sono impattanti le aree interessate dalle politiche e dalle azioni di responsabilità sociale aziendale poste in essere dall'impresa: emerge quindi, rispetto alla totalità delle azioni intraprese, quale ambito della responsabilità sociale (*Environmental*, *Social* o *Governance*) è più sviluppato e quale è meno interessato dall'attenzione strategica, sempre in termini di ESG. Quest'analisi, posta a conclusione del report per l'azienda, consente di prendere coscienza dello scenario attuale e di considerare le dimensioni all'interno delle quali avviare un processo di miglioramento.

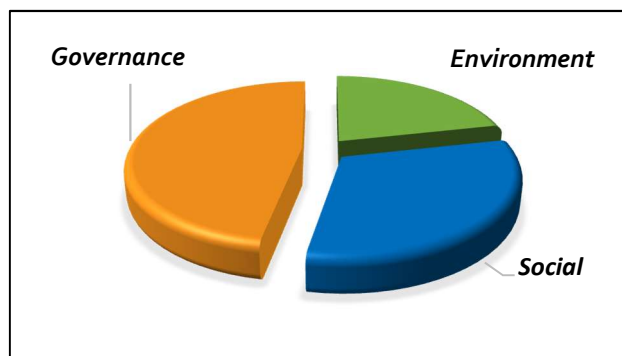


Fig. 5.7 La concentrazione degli impatti ESG nell'azienda.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

I.a I risultati delle aziende alberghiere analizzate da “ResponsabilMente”.

All'interno del progetto “ResponsabilMente”, le aziende analizzate nel settore turistico sono soltanto sette, delle quali quattro sono strutture ricettive di diversa dimensione e livello. Al di là dunque della metodologia utilizzata per l'indagine, di interesse per il presente elaborato di ricerca sono i risultati emersi riguardanti tali imprese alberghiere che vengono presentanti in maniera anonima, in quanto contengono dei dati sensibili delle stesse legati unicamente all'attività di ricerca del Dipartimento dell'Università Ca' Foscari di Venezia: ci si riferisce alle aziende dunque come *AZIENDA A*, *AZIENDA B*, *AZIENDA C*, *AZIENDA D*. Tali aziende, che verranno in questa sede studiate e presentate in parallelo in merito alle loro politiche e azioni di responsabilità sociale di impresa, presentano le seguenti caratteristiche.

L'*AZIENDA A* è una struttura alberghiera a quattro stelle localizzata nell'area termale padovana, con centro termale, spa e ristorante; è classificata come azienda di piccole dimensioni, con un fatturato annuo di 5 milioni di euro. Nel questionario MISE raggiunge un punteggio pari a 64, su una soglia minima di 9, che è distribuito prevalentemente nelle sezioni di “persone e ambiente di lavoro” e “competitività ed innovazione”. Le azioni *ESG* individuate sono due e riguardano la dimensione dell'ambiente (*Environment*) e della società (*Social*).

Anche l'*AZIENDA B* è un hotel localizzato nella stessa area termale, con spa e due ristoranti interni, di categoria superiore; di dimensioni medie e con un fatturato annuo anch'essa di circa 5 milioni, ha raggiunto un punteggio di 53, su un minimo di 14, nel questionario ministeriale, sviluppando anch'essa maggiormente le aree di “persone e ambiente di lavoro” e “competitività ed innovazione”. Le azioni *ESG* identificate sono in totale due, la prima rientra nella dimensione più prettamente ambientale (*Environment*) e la seconda nella dimensione dell'organizzazione aziendale e *workplace* (*Governance*).

L'*AZIENDA C* consiste invece in un *bed & breakfast* nei Colli Euganei (PD), con una capacità totale di dodici posti letto ed una trattoria interna con circa 60 coperti; si tratta di un'azienda micro con un fatturato annuo di 480.000 euro che ha totalizzato un punteggio pari a 33, su un minimo di 6, nel questionario MISE, con l'area “competitività

ed innovazione” dal punteggio maggiore. Le azioni ESG identificate sono in totale due: una appartiene all’area della società (*Social*) ed una alla struttura organizzativa aziendale (*Governance*).

L’AZIENDA D è invece un operatore alberghiero che comprende un totale di dodici hotel e resort nel centro-nord Italia, cinque dei quali localizzati nella regione Veneto, le cui azioni sono state oggetto dello studio. Trattasi di una società per azioni, ha una dimensione classificata come media ed il fatturato annuo ammonta a 32 milioni di euro. Le azioni ESG messe in atto sono quattro e due di esse riguardano la comunità (*Social*), una la dimensione dell’organizzazione aziendale interna (*Governance*) ed una l’ambiente (*Environment*).

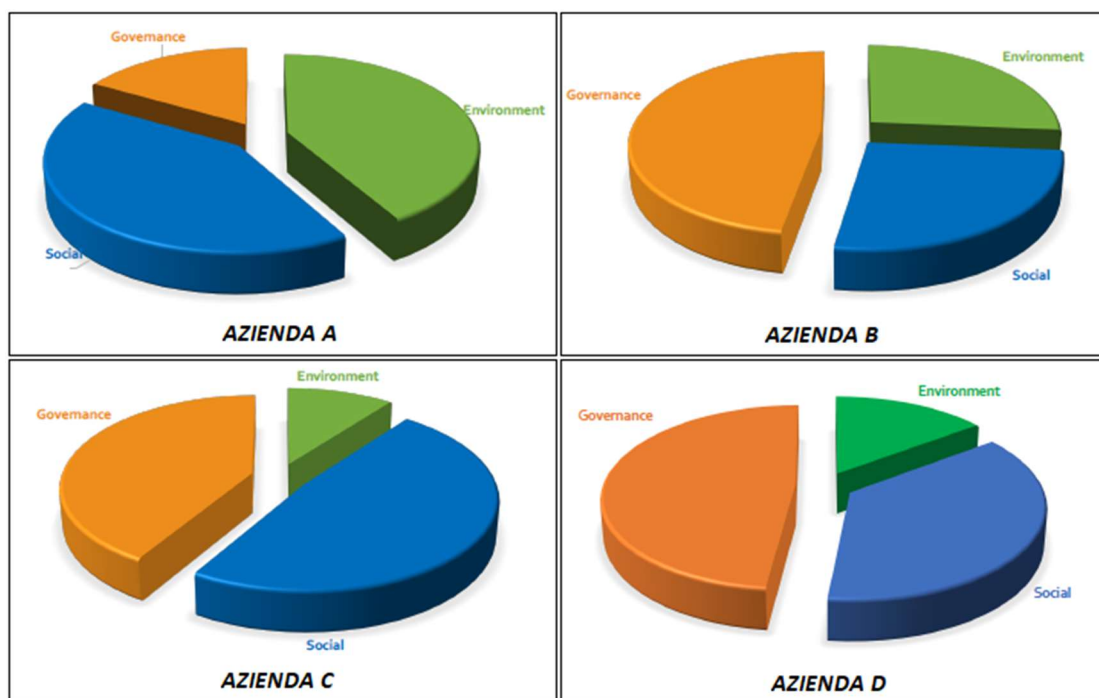


Fig. 5.8 La concentrazione degli impatti ESG nelle aziende in analisi.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto “ResponsabilMente”.

Le aziende in oggetto hanno implementato delle politiche di responsabilità sociale di impresa che risultano diverse tra loro per l’area di sviluppo (*Environmental, Social, Governance*), per l’investimento e per l’orientamento temporale; tale diversità, all’interno della quale è però possibile trovare delle similitudini, è dovuta all’eterogeneità di queste stesse, che non devono essere considerate come un campione

statistico capace di rispecchiare la totale realtà, bensì a titolo esemplificativo. Per avere una visione sintetica ed immediata dell'aree prevalenti di interesse delle imprese alberghiere in analisi in merito alla sostenibilità, vengono presentati i grafici (Fig. 5.8 a pagina precedente) che mostrano la copertura di tali aree: ambiente, società e *governance* ed ambiente di lavoro.

Come si può notare dai grafici riportati, le azioni di responsabilità sociale che impattano maggiormente la dimensione dell'ambiente appartengono all'*AZIENDA A* e all'*AZIENDA B*. La prima struttura ha infatti costruito e messo in funzione un impianto fotovoltaico per gestire prevalentemente i consumi energetici della spa. L'investimento di 25.000 euro, pari allo 0,5 del fatturato annuo dell'albergo, vede un tempo di due anni per generare il massimo beneficio atteso e l'impatto complessivo stimato è pari a 16. L'impatto sul *business model* riguarda le risorse (costi delle materie prime) e i processi esterni (canali distributivi, canali di comunicazione, *outsourcing*) con un valore di significatività pari a 2 su 5; al parametro società, che comprende oneri finanziari e fiscalità, è stato attribuito un valore di 3, per l'investimento effettuato ed i relativi costi. Per quanto riguarda il modello di profitto, tale azione ha un impatto parzialmente significativo (valore 2) nel parametro contributi, nei costi tecnici industriali fissi e variabili, e ancor minore nella ricerca e sviluppo e nell'*outsourcing*. Una tale gestione energetica permette all'albergo di avere dei benefici in termini finanziari di risparmio sui costi di consumo, nonostante l'investimento iniziale, e in termini ambientali per l'utilizzo di energia pulita rinnovabile. Nel modello organizzativo invece, l'impatto *ESG* pari ad 1 e dunque piuttosto basso, riguarda le nuove procedure per la gestione dell'impianto, con l'introduzione di alcune nuove competenze. Tuttavia, è da notare che nella dimensione di *mission* e *value*, il punteggio attribuito è pari a 0: non vi è alcuna influenza dunque, ed il processo di implementazione dell'azione può essere letto come un investimento finalizzato quasi esclusivamente al risparmio sui costi, invece che di reale interesse per la cura dell'ambiente.

Nel caso dell'*AZIENDA B*, l'azione *ESG* riguarda la generazione e l'utilizzo di energia *green* grazie ad un sistema in grado di sfruttare il gradiente geotermico,

utilizzato per sia per il riscaldamento generale che sanitario. Con un investimento di 40.000 euro, pari allo 0,8 del fatturato, per un periodo di dieci anni, l'impatto totale della messa in funzione di tale sistema è di 28 e la dimensione aziendale interessata maggiormente è il modello di business: è stato attribuito un valore massimo di 5 per la proposta di valore ed un valore di 2 (ovvero parzialmente significativo) per i parametri di prodotto, risorse interne ed esterne, clienti e 3 per società. Un impatto di minore entità (1), si riversa nel *profit model*, dove i costi della manodopera, delle materie prime, i costi tecnici industriali fissi e variabili e *R&D* sono interessati; vengono ora minimamente influenzate le procedure interne e la struttura organizzativa aziendale.

Tuttavia, un'altra struttura ha messo in atto una politica espressamente ambientale, ovvero l'*AZIENDA D*: questa infatti ha implementato una serie di azioni nelle strutture (all'interno di un *EMP* generale) con un investimento di 100.000 euro, pari a 0,0032 del fatturato, su un periodo di cinque anni, con impatto totale stimato pari a 20. Tale sistema di risparmio energetico influisce anche in questo caso prevalentemente sul modello di business, con un valore sostanzialmente significativo pari a 4 per le risorse (in particolare il costo delle materie prime), e pari a 3 per i processi interni e fornitori, e con un impatto minore sulle procedure interne e sulla codificazione della conoscenza (pari a 2) all'interno del modello organizzativo. Nessun impatto su *mission* e *vision*, che risultano invece impattate in maniera significativa da altre azioni *ESG* che riguardano la dimensione sociale comunitaria dell'azienda in oggetto. Nel grafico a pagina seguente (Fig. 5.9), si mostra la matrice tempo-impatto delle azioni *ESG*: tra le azioni presentate in merito alla dimensione ambientale, l'azione *ESG* intrapresa dall'*AZIENDA B* essere quella più in linea con un approccio strategico alla responsabilità sociale aziendale: il sistema energetico *green* è infatti progettato con una prospettiva di benefici massimi in 10 anni, ha l'impatto maggiore e costituisce l'investimento maggiore in rapporto alle proprie risorse finanziarie; il valore 0,8 corrisponde infatti a 40.000 euro, una cifra inferiore alla metà dell'investimento effettuato dall'*AZIENDA D*, ovvero 100.000 euro: tale somma però, costituisce solo il 0,0032 del fatturato dell'*AZIENDA D* ed è un investimento su due anni soltanto, con un approccio più tattico.

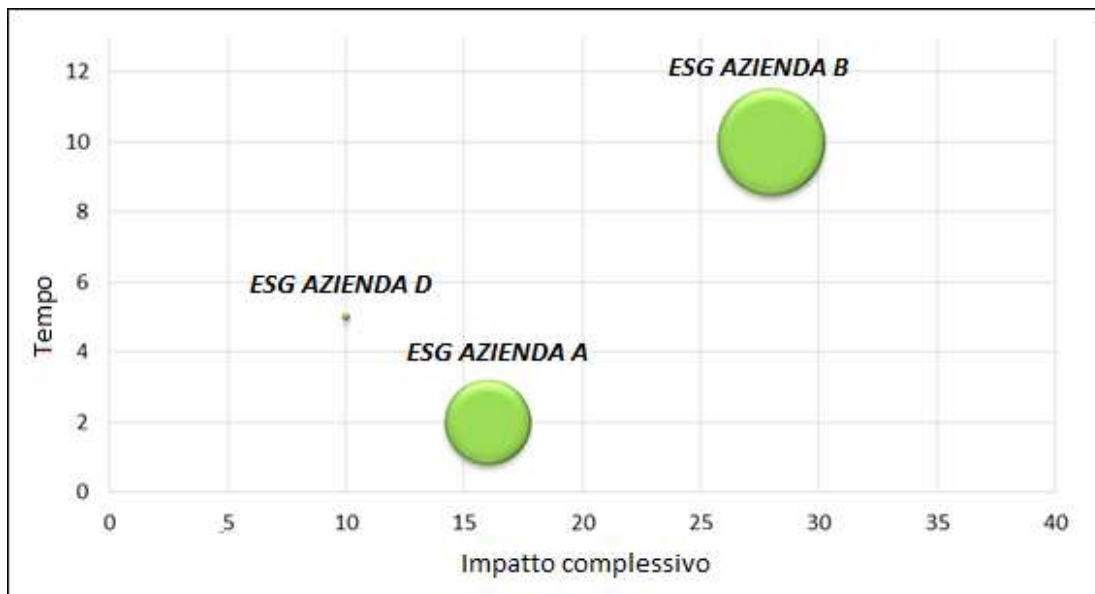


Fig. 5.9 La matrice tempo impatto delle azioni ESG con focus ambientale delle aziende AZIENDA A, AZIENDA B, AZIENDA D.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto “ResponsabilMente”.

Nonostante queste osservazioni, è importante chiarire che negli aerogrammi delle aziende, l’azienda che sembra avere un’attenzione maggiore alla dimensione ambientale pare essere l’AZIENDA A; tuttavia, nonostante questa azienda abbia infatti investito il 0,5 del suo fatturato su due anni per gli impianti fotovoltaici, risulta maggiore rispetto alle altre poiché questo albergo mette in altro soltanto un’altra azione per la responsabilità sociale, che riguarda invece la comunità (di colore azzurro).

La seconda azione ESG per l’AZIENDA A consiste infatti in un evento per i clienti e la comunità incentrato sull’accensione delle luminarie natalizie. L’investimento per la decorazione è pari al 0,05 del fatturato annuale e comprende l’organizzazione di un evento musicale e culinario ad ingresso libero per tutta la cittadinanza. Il valore totale attribuito agli impatti è pari a 9 e il tempo stimato per i benefici è di un anno circa. In tal caso, si tratta di un approccio filantropico alla responsabilità sociale, in quanto il termine è piuttosto breve, il *target* principale è costituito dalla comunità locale e i benefici si possono tradurre in termini di immagine. Infatti, tale azione ha un impatto di valore 2 per i parametri clientela, società e processi esterni (in tal caso è da considerare prevalentemente la voce di canali di comunicazione) all’interno della dimensione del

business model. Il *profit model* viene infatti impattato minimamente con un totale di 3, attribuendo un voto unitario nei costi tecnici industriali variabili derivanti, dall'*outsourcing* e da altri oneri, ovvero l'offerta gratuita dell'intrattenimento e del rinfresco per i partecipanti. In tal caso, come è evidente, l'impatto in termini di organizzazione ambientale è assente.

E' importante esplicitare che la porzione arancione dell'aerogramma riferita alla dimensione organizzativa viene comunque presa in considerazione in quanto, anche se non ci sono delle azioni che sono direttamente rivolte alla *governance* e al *workplace* aziendale, questi vengono coinvolti ed influenzati dalle altre azioni, ad esempio attraverso la codificazione di nuove competenze e l'introduzione di nuove procedure dovute alla messa in funzione dei pannelli fotovoltaici o all'organizzazione di eventi.

La stessa logica è valida infatti per la dimensione ambientale dell'*AZIENDA C*, le cui azioni riguardano prevalentemente la società, intesa sia come comunità all'esterno che come organizzazione interna all'azienda. La politica *ESG* più interessante e che può essere definita come una vera strategia, in quanto ha un orizzonte temporale di 10 anni e vede un investimento notevole del 4,17 del fatturato totale (circa 20.000 euro), è la filiera di fornitura locale dei prodotti (il cui impatto totale ammonta al valore 27). Molto interessante è l'impatto che tale politica di scelta dei fornitori ha con le credenze ricomprese nella *mission*, pari a 5, ovvero molto significativo; in tal caso la scelta dei fornitori locali costituisce mezzo di differenziazione e di vantaggio competitivo. Infatti, influisce sul *business model* in maniera notevole: la proposta di valore subisce infatti un impatto molto significativo (pari a 5), e le aree del prodotto, dei fornitori, dei processi interni ed esterni e dei clienti, un livello di influenza sostanzialmente significativo (pari a 3). Nella dimensione del profitto invece, la scelta dei fornitori influenza il costo delle materie prime in via maggioritaria, e in minor parte i costi tecnici industriali fissi e variabili ed i costi derivanti dall'attività di ricerca e sviluppo (valori pari 1). Tale azione ricade minimamente anche nel modello organizzativo, per quanto concerne il sistema di reclutamento. Il grafici sottostanti (Fig. 5.10a e Fig. 5.10b) evidenziano la significatività dell'azione *ESG* nel modello di business, e nei modelli di profitto ed organizzativo; sulla

destra, la matrice tempo-impatto mostra la dimensione dell'azione in termini di investimento finanziario e l'approccio strategico, in quanto il valore attribuito all'impatto è notevole e l'orientamento temporale medio-lungo.

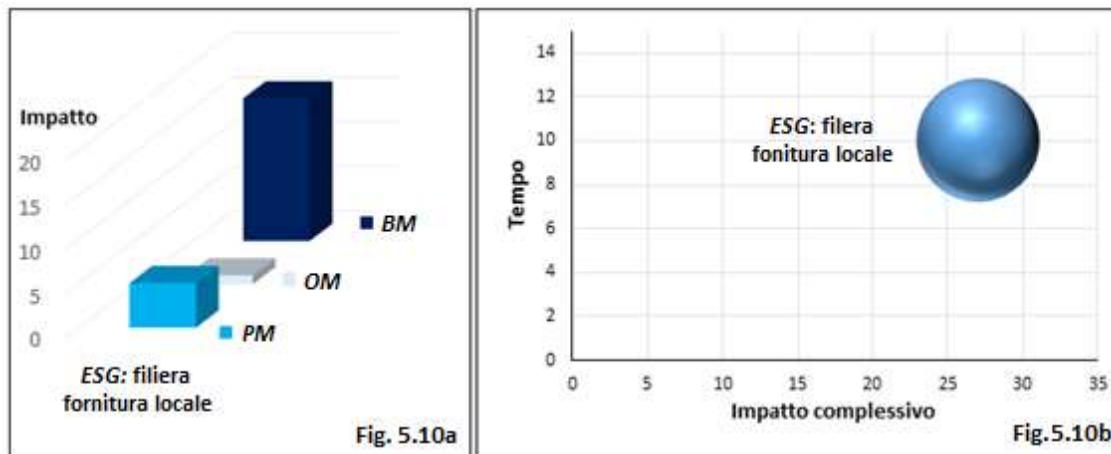


Fig. 5.10a L'impatto ESG: filiera fornitura locale, su *BM, OM, PM* dell'*AZIENDA C*.

Fig. 5.10b La matrice tempo-impatto dell'azione ESG: filiera fornitura locale dell'*AZIENDA C*.

Fonti: elaborazione del materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

Di diversa natura, ma sempre legate alla comunità, sono le azioni impattanti messe in atto dall'*AZIENDA D*. La prima azione riguarda la valorizzazione dei diritti umani ed ha un impatto valutato 22, con una prospettiva strategica di quattro anni. L'impatto è parzialmente significativo (valore attribuito: 3) nei confronti delle risorse, delle procedure interne, e con una sostanziale significatività (4) per la dimensione società, per quanto riguarda il modello di business. L'impatto è stato invece valutato come molto significativo, con un valore di 5, nelle procedure e nel sistema di reclutamento del modello organizzativo; risulta invece importante constatare che non vi è alcun impatto nel modello di profitto aziendale.

La seconda azione rientrante nella dimensione sociale comunitaria, ed in parte correlata alla precedente, è l'inclusione di inclusione sociale di categorie svantaggiate all'interno dell'azienda, il cui impatto totale è 41, con un orizzonte di tre anni. Tale scelta aziendale influisce con un punteggio massimo di 5 sulle risorse, sui processi interni e sulla società ricomprese nel modello di business; impatta invece, anche se in grado diverso su quasi tutte le dimensioni del modello organizzativo, ovvero la struttura

organizzativa, il sistema di reclutamento, le politiche di remunerazione, le procedure e la codificazione delle conoscenze. Nel *profit model* influisce abbastanza significativamente nel costo della manodopera e nelle agevolazioni fiscali, proprio come avviene per la quarta azione intrapresa dall'AZIENDA D, che interessa però prevalentemente la dimensione di *Governance*.

Vengono riportati nella figura seguente (Fig. 5.11) le misurazioni degli impatti nei modelli di business, di profitto ed organizzativo in merito alle azioni sociali intraprese delle aziende AZIENDA A e dell'AZIENDA D, per dimostrare la diversa entità degli impatti e degli orientamenti temporali rispetto la scelta strategica della filiera dei fornitori locali dell'AZIENDA C (proposta nella pagina precedente, Fig. 5.10a e Fig. 5.10b). Ciò per dimostrare come le diverse politiche intraprese in una stessa dimensione della responsabilità sociale, in tal caso la società, possano avere obiettivi e tempi diversi, costituendo influenze di grado diverso nei diversi modelli ed elementi aziendali.

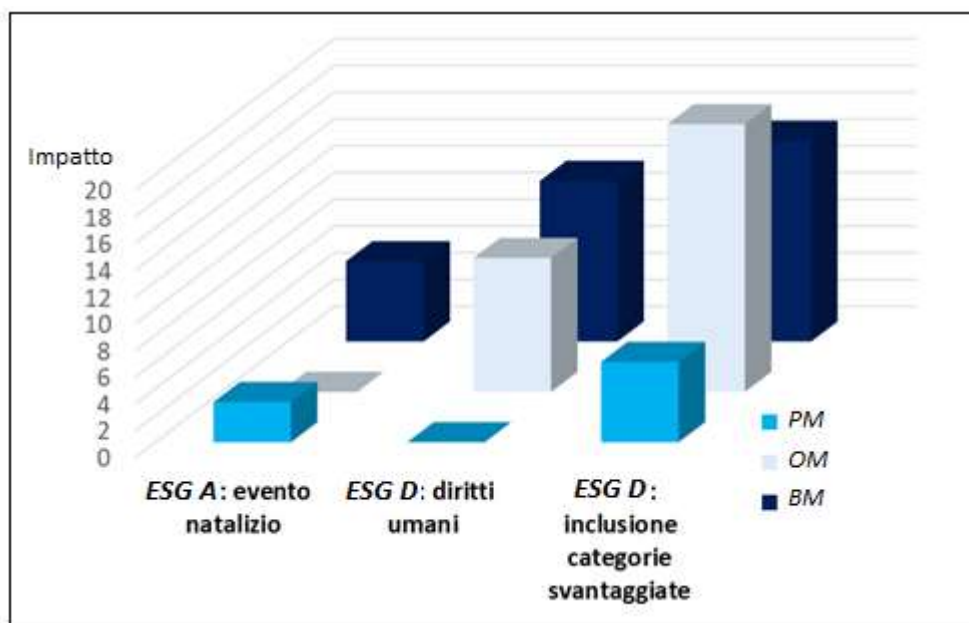


Fig. 5.11 L'impatto delle azioni ESG di AZIENDA A e AZIENDA B sul BM, PM, OM.

Fonte: elaborazione del materiale di ricerca del progetto "ResponsabilMente".

L'azione impattante ESG dell'AZIENDA D che riguarda la *governance* aziendale, consiste nell'inserimento del programma di alternanza scuola-lavoro in collaborazione con gli istituti scolastici superiori della zona, con un orientamento temporale pari a tre

anni ed un impatto totale del valore pari a 35. L'inserimento di studenti da formare all'interno dell'azienda influisce in maniera abbastanza significativa sulla gestione delle risorse e sui processi interni, ricomprese nel modello di business (valore pari a 3), ed in maniera significativa nel modello organizzativo aziendale. Infatti, tale programma di inserimento temporaneo di studenti che si interfacciano con il mondo del lavoro per la prima volta, richiede un sistema di reclutamento e di remunerazione adattato per loro, oltre alla necessità di codificare le conoscenze per questi soggetti ed i relativi tutor.

Le politiche di responsabilità sociale rivolte alla *governance* delle aziende *AZIENDA B* e *AZIENDA C*, risultano invece di diversa natura in quanto investono sulla formazione del personale interno all'azienda. L'*AZIENDA B* infatti ha effettuato un investimento di 10.000 euro, pari allo 0,2 del fatturato annuo, per un ciclo di formazione di nuove competenze per il suo organico, il cui tempo stimato per il raggiungimento del massimo beneficio è di tre anni (totale valore attribuito all'impatto: 18). L'azione *ESG* in analisi impatta soprattutto quindi la dimensione di *governance* e di *workplace* dell'azienda. Con un impatto considerato parzialmente significativo sulla codificazione della conoscenza, tale politica ha invece un impatto da prendere ben in considerazione nel *business model*, in quanto i processi interni ed esterni, i clienti ed i prodotti subiscono un'influenza abbastanza significativa (pari a 3), e le risorse interne (intese come risorse umane oggetto della formazione) un'influenza significativa (pari a 4). Anche il *profit model* viene ricompreso nell'impatto del programma formativo: viene infatti considerato ridotto sull'area di *R&D*, sul costo della manodopera, ma leggermente più significativo nelle dimensioni dei contributi e dell'*outsourcing*.

Nel caso dell'*AZIENDA C*, il corso di formazione per il personale dipendente riguarda le allergie e le intolleranze alimentari e fornisce così informazioni ed aggiornamenti necessarie per una struttura come questa, la cui area di *food&beverage* costituisce una porzione rilevante dell'attività aziendale. Con un investimento di 500 euro, pari allo 0,10 del fatturato, e un orizzonte temporale di tre anni per il raggiungimento dei massimi benefici, tale azione *ESG* ha un impatto totale stimato pari a 16; questo è parzialmente significativo nella dimensione del *business model*, in

particolare per quanto concerne i clienti, i prodotti, i processi interni ed esterni ed ovviamente le risorse (valore attribuito: 3). Il modello di profitto subisce un impatto poco significativo per quanto riguarda l'*outsourcing*, il costo della manodopera ed i costi tecnici industriali fissi; inoltre, viene stimata un'influenza poco significativa nella dimensione della codificazione della conoscenza, rientrando nell'area del modello organizzativo aziendale.

In conclusione, si può considerare che le azioni di responsabilità sociale messe in atto dalle aziende alberghiere analizzate dal progetto "ResponsabilMente" non risultano strutturate ed integrate nell'operatività dell'azienda: infatti non incidono fortemente sul modello di business aziendale o non risultano strategiche, con un orientamento sul lungo termine. In questa sede e ai fini dell'elaborato, viene presentata un'azienda alberghiera di grandi dimensioni, con numerose strutture ed operante a livello globale, la cui CSR risulta ben strutturata ed integrata efficacemente a livello di *corporate* e dei singoli prodotti, con delle politiche ed azioni impatti sulla società, l'ambiente e la *governance*: *Belmond Ltd*.

II. Lo studio di caso: l'azienda alberghiera *Belmond Ltd* e le sue politiche ed azioni di responsabilità sociale.

II.a *Belmond Ltd*: storia, *mission* e valori dell'azienda.

Belmond Ltd, la cui denominazione completa è *Belmond Management Limited*, è un'azienda inglese operante nel settore dell'*hospitality*. La società viene fondata a Londra nel 1976 dall'imprenditore americano James B. Sherwood, inizialmente come *Orient-Express Hotels Ltd*, è stata rinominata nel luglio del 2014 come *Belmond Ltd*: un *brand* di lusso che oggi opera attraverso hotel, treni, crociere fluviali e ristoranti in ventidue paesi al mondo. A partire dalla data di fondazione, momento in cui l'azienda possedeva soltanto il celebre Hotel Cipriani di Venezia, l'azienda ha cominciato ad assemblare le carrozze del *Venice Simplon-Orient-Express*, che compie il suo primo viaggio nel 1982, ed acquisisce pian piano strutture prima in tutta Europa e successivamente a livello globale. Il portfolio di *Belmond* è quindi cresciuto e si evoluto

da un singolo albergo ad un insieme di prodotti turistici di lusso dalla *revenue* di 561 milioni di dollari³⁴ che conta oggi quarantasette strutture nel mondo: hotel, treni, safari lodge, crociere fluviali ed il famoso ristorante “21” di New York.³⁵

Nell’aprile 2019, *LVHM Moët Hennessy Louis Vuitton* acquisisce la catena alberghiera per 3,2 miliardi di dollari, rafforzandone il posizionamento nel mercato internazionale del lusso, con la decisione di non modificarne il *brand* e l’immagine. *Belmond Ltd* offre infatti esperienze di viaggio lussuose ed esclusive in alcune delle più belle destinazioni al mondo: la *vision*, come si legge nel sito *web* aziendale, è riassunta nell’emblematica espressione “*A world of happier lives*” e l’obiettivo principale è quello di offrire ai propri ospiti la possibilità di “rallentare e godersi il tempo”. (*Belmond Code of Conduct*, 2019). Nelle due tabelle sottostanti si elencano tutti i prodotti appartenenti a *Belmond Ltd*, ovvero i treni e le crociere fluviali, le strutture ricettive.

TRENI	CROCIERE FLUVIALI
Belmond Royal Scotsman, Edimburgo, UK	Belmond Road to Mandalay, Fiume Ayeyarwady, Asia
Belmond British Pullman, UK	Belmond Afloat in France, Borgogna, Francia
Belmond Grand Hibernian, Irlanda	RISTORANTI PREMIATI
Venice Simplon-Orient-Express, Europa	'21' Club, New York, USA
Belmond Andean Explorer, Perù	ORO, Belmond Hotel Cipriani
Belmond Hiram Bingham, Machu Picchu, Perù	The Restaurant, Belmond Le Manoir Aux Quat'Saison
Eastern & Oriental Express, Thailandia e Sud-est Asia	Charleston Grill, Belmond Charleston Place

Fig. 5.12 I treni, le crociere fluviali e i ristoranti premiati del gruppo *Belmond Ltd*.

Fonte: *Belmond Ltd*, <https://www.belmond.com/it/>

³⁴ Dati in riferimento all’anno solare 2017, pubblicati nell’agosto 2018 su *Belmond.investor*, <http://investor.belmond.com/~media/Files/B/Belmond-IR/reports/annual-reports/final-annual-report-2017.pdf>

³⁵ *Belmond Ltd*, <https://www.belmond.com/it/>

HOTEL E RESORT	
EUROPA	AFRICA
Belmond Castello di Casole, Siena, Italia	Belmond Mount Nelson Hotel, Città del Capo, Sud Africa
Belmond Villa San Michele, Firenze, Italia	Belmond Eagle Island Lodge, Okavango Delta, Botswana
Belmond Splendido, Portofino, Italia	Belmond Khwai River Lodge, Khwai, Botswana
Belmond Splendido Mare, Portofino, Italia	Belmond Savute Elephant Lodge, Savuti, Botswana
Belmond Hotel Caruso, Ravello, Italia	NORD AMERICA
Belmond Villa Margherita, Amalfi, Italia	Belmond Maroma Resort & Spa, Riviera Maya, Messico
Belmond Hotel Cipriani, Venezia, Italia	Belmond Casa de Sierra Nevada, S.Miguel de Allende, Messico
Belmond Villa Sant'Andrea, Taormina, Italia	Belmond Charleston Place, Charleston, USA
Belmond Grand Hotel Timeo, Taormina, Italia	Belmond El Encanto, Santa Barbara, USA
Belmond Reid's Palace, Madeira, Portogallo	SUD AMERICA
Belmond Grand Hotel Europe, San Pietroburgo, Russia	Belmond Cap Juluca, Anguilla, Indie occidentali britanniche
Belmond La Residencia, Maiorca, Spagna	Belmond La Samanna, St. Martin, Antille Francesi
Belmond Cadogan Hotel, Londra, UK	Belmond Las Casitas, Colca Canyon, Perù
Belmond Le Manoir aux Quat'Saisons, Oxfordshire, UK	Belmond Hotel Monasterio, Cuzco, Perù
ASIA	Belmond Palacio Nazarenas, Cuzco, Perù
Belmond La Résidence d'Angkor, Siem Reap, Cambogia	Belmond Miraflores Park, Lima, Perù
Belmond Jimbaran Puri, Bali, Indonesia	Belmond Sanctuary Lodge, Machu Picchu, Perù
Belmond Governor's Residence, Yangon, Myanmar	Belmond Hotel Rio Sagrado, Valle Sacra, Perù
Belmond La Résidence Phou Vao, Luang Prabang, Laos	Belmond Hotel das Cataratas, Iguazù, Brasile
Koh Samui Belmond Napasai, Koh Samui Thailandia	Belmond Copacabana Palace, Rio de Janeiro, Brasile

Fig. 5.13 Le strutture alberghiere del gruppo *Belmond Ltd.*

Fonte: *Belmond Ltd*, <https://www.belmond.com/it/>

Dal *vision statement*, presente sia nel sito internet aziendale sia nel materiale interno all'azienda, si legge che i valori aziendali che guidano le attività turistiche realizzate ed offerte dall'azienda vengono riassumono in quattro principi guida: "*community*", "*care*", "*curiosity*" e "*confidence*".

Con il valore di "*community*", ovvero la comunità, l'azienda si presenta come caratterizzata da un forte spirito di squadra ed impegnata nel coinvolgimento positivo ed attivo delle proprie comunità, ovvero ad associarsi e collaborare con le comunità locali per fare la differenza, sia da un punto di vista di offerta del servizio, sia per il loro sviluppo. Infatti, viene esplicitata una dedizione per il raggiungimento di un sistema ed in ambiente sostenibile, dal punto di vista sociale, aziendale ed economico: per un tale progetto l'azienda considera elementi chiave il sostegno, la fiducia ed il supporto reciproci, attraverso l'abbracciamento della diversità e la sua valorizzazione.

"*Care*", cioè cura, attenzione, indica invece che *Belmond* favorisce e promuove relazioni genuine con tutti gli *stakeholder*, sulla base del principio di interessamento e cura di ciò che si raggiunge e di come lo si raggiunge. Fa dunque riferimento all'anticipare i bisogni e superare le aspettative, alla cura degli ospiti, dei colleghi e dei collaboratori; per questo, risulta importante per l'azienda prendersi cura dei dettagli, celebrare il successo ed agire con integrità.

"*Curiosity*", ovvero curiosità, è il valore che esprime la sete di sapere e di scoperta: si ricercano sempre nuove conoscenze ed esperienze autentiche, condividendo la conoscenza e l'expertise dell'azienda con i colleghi e gli ospiti. Lo sguardo è sul miglioramento dell'azienda stessa e della sua attività, con un'apertura alle prospettive e agli orientamenti diversi dal proprio, in modo da poter imparare da tutti gli attori intorno ad essa.

"*Confidence*", ovvero fiducia in sé, è valore attraverso cui *Belmond* esprime l'orgoglio e la forte passione per la propria attività, basato sul trattamento di tutti come individui, celebrandone la diversità e l'unicità, considerate un arricchimento per la cultura e la storia aziendale. Definendosi come unica, autentica e fedele, *Belmond* si afferma tramite questo valore come un'azienda innovativa che fa sentire la propria voce.

Nella dichiarazione di tali valori aziendali, in cui si può notare anche un'interessante strategia comunicativa e di *branding*, è possibile individuare alcune dimensioni che sono strettamente connesse al concetto di sostenibilità. Infatti, l'azienda esprime interesse e preoccupazione per le comunità in cui opera, sia essa intesa come società e come ambiente, per il raggiungimento di un sistema sostenibile, e dunque la volontà di collaborare attivamente con tutti gli *stakeholder*, che costituiscono un altro elemento fondamentale per lo sviluppo sostenibile. Inoltre viene valorizzata la diversità, sia in una prospettiva di offerta dei prodotti sia in una prospettiva interna di gestione delle risorse umane: l'integrità è infatti un altro principio considerato fondamentale nella guida delle azioni e delle politiche aziendali. Al di là dell'offerta di prodotti considerati esperienze di viaggio autentiche e caratterizzate dall'eccellenza del servizio, i valori aziendali sopra descritti inglobano anche la responsabilità sociale aziendale, esplicitando come essa sia parte integrante del modello di business aziendale.

II.b La CSR di *Belmond Ltd* per un modello di business sostenibile.

Nel sito *web*, l'azienda introduce la propria politica di responsabilità sociale in maniera emblematica e in piena linea con il principale obiettivo: *"You can rest easy knowing as you explore our world, we're working to keep it as wonderful as possible."*³⁶

Belmond Ltd si dichiara infatti come profondamente rispettosa delle sue comunità e degli ambienti in cui opera, con l'obiettivo di offrire delle esperienze ai clienti che abbiano un basso impatto sulle destinazioni in cui vengono vissute e che apportino un contributo positivo alle comunità locali. Si riconosce inoltre come fortemente consapevole della propria responsabilità nei confronti delle risorse naturali e dell'ambiente, soprattutto nelle località vicine ai siti di Patrimonio dell'Umanità dell'*UNESCO*. L'azienda crede profondamente nella potenza positiva del viaggio come mezzo per valorizzare l'ambiente, naturale o artificiale, per generare benefici nelle comunità, e per collaborare alla protezione del patrimonio naturale e storico-culturale

³⁶ *Belmond Ltd*, <https://www.belmond.com/it/>

per le generazioni future, affinché anch'esse possano godere della diversità e della bellezza del pianeta.

Tutti gli hotel, i treni e le crociere fluviali implementano e gestiscono iniziative ed attività per sostenere le comunità e i luoghi in cui operano secondo l'approccio "*Think globally, act locally*", ovvero l'urgenza di considerare il bene dell'intero pianeta e delle diverse società a partire dalla presa di coscienza ed azione attiva nelle proprie città e comunità. All'interno del sito internet aziendale, si nota che la responsabilità sociale di *Belmond Ltd* prevede infatti alcune linee guida comuni che consistono nell'acquisto della maggior parte del cibo da fonti sostenibili, (dunque locali e preferibilmente biologiche), nella gestione ed nel sostegno di programmi educativi per bambini e ragazzi e nella messa in atto di pratiche sostenibili per ridurre l'impatto delle proprie operatività sull'ambiente e per garantire l'uso efficiente dell'energia.

Una delle politiche principali per la sostenibilità è la valutazione delle operazioni relative ai prodotti alimentari della maggior parte delle strutture *Belmond* da parte della *Sustainable Restaurant Association (SRA)* del Regno Unito.³⁷ I principi guida si riassumono nell'utilizzo di prodotti stagionali e locali per sostenere il business della destinazione, per ridurre i costi di trasporto e gli impatti di quest'ultimo sull'ambiente, per l'approvvigionamento equo e solidale per assicurare ai coltivatori ed allevatori un accesso al mercato basato sulla giustizia. Inoltre, si promuove l'aumento della proporzione dei piatti principalmente a base di vegetali sul proprio menù per combattere il danno ambientale, e l'acquisto di carne e di prodotti lattiero-caseari provenienti da animali dal benessere elevato. Infine, si promuove l'offerta di pesce pescato in maniera sostenibile, per garantire il futuro degli *stock* ittici della preservazione degli ambienti marini. E' interessante inoltre esplicitare che *Belmond* è il

³⁷ Fondata nel 2010, l'associazione inglese *Sustainable Restaurant Association* ha l'obiettivo di affrontare le problematiche riguardanti il sistema alimentare e veicolare un cambiamento nel settore della ristorazione, attraverso la collaborazione tra ristoratori, fornitori, *chef*, clienti e *blogger*. Per la realizzazione di ciò, *SRA* offre consulenza, formazione e *benchmarking* coprendo le dimensioni della sostenibilità. <https://thesra.org/>

primo *brand* globale di lusso ad aver incaricato un'associazione esterna per il controllo qualità e sostenibilità del dipartimento *food&beverage*.

Se le politiche general di *CSR* del *brand* in oggetto sopra descritte hanno principalmente degli impatti sull'ambiente e sulle comunità esterne all'azienda, è importante esplicitare che a livello di *governance* e di *workplace* aziendale *Belmond* possiede una strutturata politica aziendale interna che riguarda le risorse umane. Come visto nel presente elaborato, la sostenibilità è un elemento che rientra anche nella gestione delle risorse umane, che sono da considerare come *stakeholder primari* delle funzioni ed attività aziendali ed inoltre come principali attori nell'implementazione dei principi di responsabilità. Come si evince dal materiale interno all'azienda, *Belmond* infatti mette in atto una gestione delle risorse umane che si può definire sostenibile e che viene applicata a tutti gli impiegati delle sue diverse strutture. Questa *policy* unitaria è espressa nel suo "*Code of Conduct*", che riflette i valori aziendali dell'agire onestamente ed eticamente, al di là dei requisiti minimi legali, anche per mantenere l'integrità dell'immagine e della reputazione aziendale.

Il Codice di Condotta etica di *Belmond* contiene i valori che definiscono il modo in cui essa opera internamente ed esternamente con i propri clienti, ospiti, *partener*, fornitori, investitori e dipendenti e riguarda quindi il comportamento etico in tutti gli aspetti del business. Si tratta di un codice unico per tutti i paesi coinvolti che mostra un interessamento per il benessere degli impiegati nell'ambiente lavorativo e che offre formazione, sostegno e mezzi per rispettare le regolamentazioni e richiedere assistenza ed aiuto. Il codice viene fornito a tutti i dipendenti, è approfondito in sede aziendale durante alcuni corsi di formazione ed è accessibile anche online e tratta il tema chiave della protezione degli ospiti, della comunità e dello staff. L'azienda ritiene infatti fondamentali la sicurezza, la salute, e l'ambiente.

Nel codice, si delineano le politiche riguardanti le pari opportunità ed il trattamento equo, tematiche strettamente connesse alla gestione della diversità all'interno dell'ambiente di lavoro: ai dipendenti e ai collaboratori si garantisce infatti un trattamento uguale, cortese, rispettoso e privo di discriminazioni e azioni

irrispettose. Inoltre, *Belmond* dichiara apertamente nel Codice interno di impegnarsi a far rispettare i diritti umani entro la sua sfera di influenza e a vigilare sul rischio di commercio di esseri umani, sullo sfruttamento di minori e sul lavoro forzato nelle destinazioni in cui opera. Molta attenzione viene prestata alla *privacy* degli ospiti e dei dipendenti, soprattutto in seguito alle nuove regolamentazioni europee come *GDPR*³⁸, per garantire la sicurezza e la confidenzialità dei dati personali: tutti i dipendenti che entrano in contatto con tali dati vengono infatti formati specificatamente sulla legislazione in merito. Risulta infatti approfondita la sezione riguardante la collaborazione con i soggetti terzi, sulla base del principio che gli *stakeholder* come fornitori, terzisti, agenti di viaggio, consulenti, soci di *joint venture* sono attori molto importanti nell'attività aziendale e per questo devono essere individuati e scelti con attenzione, in base al merito e pretendendo che essi operino in conformità a tutti i valori del codice di condotta. Vengono dunque trattati i temi della prevenzione dell'abuso d'ufficio e della corruzione, della competizione sleale, dell'uso responsabile degli strumenti di comunicazione e dei *social media*. Per l'azienda, risultano infatti fondamentali la responsabilità ed il dovere legale di proteggere la reputazione, l'integrità, la proprietà fisica ed intellettuale e i beni finanziari; ciò include di conseguenza la correttezza, la tempestività e l'accuratezza delle informazioni e dei dati finanziari riguardanti le risorse ed i risultati.

Il codice introduce inoltre l'importanza delle politiche e delle iniziative di responsabilità sociale non solo a livello di *governance*, ma anche nei confronti dell'ambiente e della società: si esplicita infatti l'azione comune dei vari prodotti per la protezione dell'ambiente attraverso la gestione sostenibile e responsabile delle operatività alberghiere, per ridurre al minimo l'impatto ambientale; per quanto riguarda la società, viene esplicitata una logica *win-win* di collaborazione con le comunità locali, attraverso l'offerta di esperienze autentiche di cultura e tradizione per gli ospiti, che genera un vantaggio economico per gli *stakeholder* locali, ma attraverso il sostegno

³⁸ *GDPR*: sigla del regolamento generale sul trattamento e sulla protezione dei dati dell'Unione Europea n. 2016/679, operativo a partire dal 25 maggio 2018.

diretto di iniziative per l'istruzione, la salute, la conservazione degli *habitat* naturali e la protezione e valorizzazione responsabile dei monumenti e siti storico-artistici.³⁹

Nella parte finale del Codice di Condotta, *Belmond* dichiara la volontà di istituire una cultura di integrità aperta dove le persone si sentano libere di sollevare preoccupazioni e problematiche, al fine di costruire un costante miglioramento della *governance* aziendale e delle azioni che impattano l'ambiente e la comunità in cui si opera. Si tratta quindi di una cultura aziendale aperta al dialogo con i dipendenti ed i collaboratori, un elemento fondamentale della gestione sostenibile delle risorse umane, che è inoltre potenziale veicolo di innovazione.

Le risorse umane sono infatti oggetto di molta attenzione e vengono considerate come determinanti nell'erogazione del servizio e dunque nella soddisfazione del cliente: per questo *Belmond Ltd* prevede delle sessioni formative iniziali, al di là dell'affiancamento di un tutor, e dei *training* di aggiornamento. I programmi di formazione dei dipendenti vengono strutturati in una sorta di livello gerarchico, attraverso una piattaforma online di *e-learning* e/o delle vere e proprie lezioni frontali con esperti. Alcuni corsi formativi sono infatti considerati di base e vengono erogati online a tutto lo staff principalmente subito dopo l'assunzione, a cui seguono eventuali aggiornamenti; questi riguardano i temi del Codice di Condotta, come ad esempio l'anti-discriminazione e l'anti-corrruzione, e prevedono una parte nozionistica ed una parte interattiva. Altre sessioni formative considerate basilari, ma erogate *vis-à-vis*, trattano invece la *vision*, la *mission*, i valori ed i prodotti aziendali, con l'intervento dell'*HR* manager, e la sicurezza e gestione della crisi nell'ambiente di lavoro, con tecnici specializzati. Altri programmi di *training* sono invece pianificati sulla base dei dipartimenti e delle competenze: ad esempio, per lo staff del dipartimento *food&beverage*, sono predisposti *training* ed aggiornamenti su allergie ed intolleranze alimentari, mentre per gli impiegati nella funzione delle prenotazioni, si svolgono determinati approfondimenti in merito, ad esempio, al trattamento dei dati personali o all'utilizzo dei *software*.

³⁹*Belmond Ltd*, <https://www.Belmond.com/it/>

L'azienda offre inoltre ai suoi dipendenti dei benefici attraverso il "*Discovery Belmond Programme*": un programma il cui scopo è quello permettere agli impiegati di provare i prodotti *Belmond*, offrendo l'alloggio gratuito e uno sconto del 50% sul *food&beverage* nelle diverse strutture; il numero di notti disponibili per ogni dipendente è di 5 per ogni dodici mesi di servizio, *part-time* o *full-time*, e la richiesta deve seguire determinate procedure per l'accettazione. Inoltre, all'interno dello stesso programma è prevista la possibilità di ottenere tariffe agevolate (dal 30 al 50%) per le famiglie degli impiegati. Si tratta di un'iniziativa presente in azienda dagli anni 90 e costituisce un mezzo importante per stimolare i dipendenti a testare i diversi prodotti nel loro tempo libero e per prendere consapevolezza dell'esperienza offerta ai clienti a cui essi stessi contribuiscono, aumentando così la loro soddisfazione lavorativa e orgoglio personale.

Dal materiale analizzato, sia interno che pubblico, si comprende che le politiche di responsabilità sociale che impattano a livello di *governance* e *workplace* aziendale vengono dunque definite prevalentemente a livello di *corporate* e riguardano tutte le strutture, e le relative risorse umane, appartenenti a *Belmond Ltd* nel mondo. Per quanto concerne invece le azioni volte alla sostenibilità impattanti sulla dimensioni ambiente e società, *Belmond Ltd* fornisce i principi e le linee guida generali a livello di *corporate*, ma la responsabilità sociale viene integrata ed implementata all'interno delle diverse strutture, alberghi, treni, ristoranti e crociere fluviali, in maniera differente, in quanto le strategie e le attività di *CSR* vengono sì dettate dal *brand Belmond*, ma si declinano poi nella specificità delle singole aziende che fanno parte del gruppo.

Nella documentazione interna, a livello di *corporate*, *Belmond Ltd* fornisce infatti un piano strategico per l'implementazione effettiva delle pratiche di responsabilità aziendale e di sostenibilità, secondo il quale ogni prodotto (ed ogni singola sede d'ufficio di *corporate*) dovrebbe seguire le seguenti linee guida, denominate "*Points of Action*":

- Nominare un rappresentante della *CSR*, il quale ha l'autorità di gestire le attività correlate e realizzare i cambiamenti.

- Identificare e riferire al generale *Belmond CSR Committee* entro l'anno in corso, almeno sei punti di azione per la CSR che la proprietà si impegnerà a raggiungere entro l'anno successivo, da individuare tra le categorie indicate di seguito.
- Leggere le linee guida ed i principi proposti all'interno dell'*International Tourism Partnership Environmental Management for Hotels*, che indica gli standard minimi per un hotel sostenibile, e realizzarli dove possibile.
- Impegnarsi in un piano di riduzione del consumo energetico ed idrico del 5% entro la fine del biennio successivo.

I punti di azione vengono identificati in sei diverse categorie: le prime due sono considerate dall'azienda come attinenti principalmente alla società, le quattro successive all'ambiente.

1. Coinvolgimento dello staff:

- Creare quella che viene definita una *eco-brigade* all'interno dei prodotti (ovvero singole strutture) composta da una sezione trasversale di dipendenti che si interessino ed abbiano a cuore l'ambiente e la società, che facciano in modo che le cose accadano.
- Assicurarci che l'introduzione di nuovo staff e la formazione continua (*on-going training*) includa l'impegno e l'implementazione dei punti di azione della responsabilità sociale sia della compagnia *Belmond* generale sia del singolo prodotto.
- Effettuare dei programmi di sviluppo del personale per favorire e promuovere il benessere dei dipendenti.

2. Comunità:

- Ogni prodotto dovrebbe attuare e gestire tre iniziative locali per collaborare attivamente e significativamente con la comunità e che dia vita ai principi e ai valori di responsabilità aziendale di *Belmond*, come ad esempio i programmi di *clean-up*, ovvero di pulizia e di risanamento di alcune aree.
- Offrire agli impiegati l'opportunità di fare volontariato in associazioni locali per la comunità.

- Offrire agli ospiti maniere interessanti ed attraenti per sostenere le iniziative locali.

3. Eco-prodotti:

- Utilizzare prodotti biologici per la pulizia, soggetti alla disponibilità ed al *budget*.
- Utilizzare biciclette, veicoli elettrici o eco-efficienti per muoversi all'interno del resort.
- Evitare l'utilizzo della plastica e preferire sempre l'utilizzo di materiali *eco-friendly*.

4. Risparmio dell'acqua e dell'energia:

- Stabilire un programma per la riduzione del consumo energetico ed idrico: ad esempio per gli alberghi l'obiettivo ideale è quello della riduzione del 5% per camera occupata, ma altri obiettivi possono essere stabiliti su base continuativa in accordo con il *Belmond CSR Committe*.
- Introdurre delle procedure *close-down* (ovvero di chiusura) per tutte le aree, in particolare quelle del retro delle strutture, per esempio lo spegnimento delle apparecchiature elettriche piuttosto che lasciarle in modalità *stand-by*.
- Installare dei sistemi energetici basati sui pannelli fotovoltaici, sul biocombustibile, sulle energie rinnovabili o ibride.
- Introdurre dei sensori per spegnere l'aria condizionata, il riscaldamento, le luci e/o gli apparecchi elettrici in determinate aree o stanze, se vuote, con particolare riferimento a quelle dedicate allo staff.
- Introdurre dispositivi per il risparmio dell'acqua, come particolari soffioni per la doccia, cisterne d'acqua piovana, rubinetterie.
- Riutilizzare l'acqua utilizzata per il lavaggio del bucato, ad esempio per gli scarichi dei servizi igienici.
- Utilizzare le lavastoviglie e le lavatrici solo a pieno carico.
- Installare dei contatori per gli apparecchi ad altro consumo energetico.
- Introdurre un sistema di recupero termico, il cosiddetto *heat exchange system*.
- Migliorare l'isolamento.
- Usare lampadine eco-compatibili.

- Raccogliere l'acqua piovana.

5. Sostenibilità del giardino e del *food&beverage*:

- Mettere in atto tutte le raccomandazioni contenuti nei principi e nelle valutazioni della *Sustainable Restaurant Association*.
- Sostenere i produttori del territorio, riducendo quindi le emissioni di CO₂.
- Acquistare prodotti stagionali, condizioni permettendo.
- Dove possibile, introdurre prodotti alimentari cresciuti sul posto ed orti interni, anche solamente per le spezie.
- Utilizzare piante e fiori locali o native dell'area per i giardini e le decorazioni interne.

6. Riciclo:

- Realizzare programmi di gestione dei rifiuti per il riciclaggio di carta e cartone, olio di cottura, vetro, metallo e rifiuti alimentari.
- Utilizzare carta riciclata per la cancelleria, le brochure, i menu, le stampe ecc.
- Compostare i rifiuti del giardino.

Nei suoi documenti interni, *Belmond Ltd*, a livello di *corporate*, fornisce dunque una strategia per la sostenibilità su un piano generale, fornendo a tutte le strutture linee guida ed applicabilità per integrare tali principi nelle loro attività, sulla base delle risorse disponibili e della peculiarità delle singole aziende e delle aree in cui operano. L'integrazione delle attività responsabili avviene dunque in maniera diversa, che dipende anche dai valori personali del management e del comitato di *CSR*, dai loro interessi e preoccupazioni in materia ambientale e sociale.

Per quanto riguarda le azioni, che potremmo definire anche in questa sede "*ESG*", che si focalizzano principalmente sulla dimensione ambientale, tutte le strutture *Belmond* si stanno muovendo, anche se a velocità diverse, verso un'operatività *plastic-free*. In generale, alcune iniziative sono presenti in tutti gli alberghi, treni e crociere, come il semplice passaggio dalle cannuce in plastica monouso a quelle di grano, di carta, di bambù o di metallo, o alla completa sostituzione di bottigliette e bicchieri in plastica negli uffici, nelle mense e nelle aree caffè del personale. Iniziative che potrebbero essere definite "minori" e poco impattanti a livello di *business model*, che

possono però avere un riscontro notevole sull'ambiente, facendo leva sulla sensibilità e sulla consapevolezza dello staff stesso, che cambia il proprio approccio al consumo di determinati materiali anche nella vita privata. Dalle informazioni ricavate dal sistema interno, si afferma che nell'80% degli alberghi di *Belmond*, sono inoltre presenti dei sistemi di gestione dell'energia (*EMS*) che portano a minimizzare lo spreco idrico ed energetico, in particolare attraverso l'utilizzo delle chiavi elettroniche, che permette di spegnere le luci ed i dispositivi elettrici accesi (come ad esempio la tv o la macchina per l'espresso), di regolare la temperatura senza sprechi, in assenza degli ospiti, senza intaccare la loro esperienza durante la permanenza. L'implementazione di tali sistemi *EMS* è impattante positivamente su un piano ambientale, ma conduce inoltre ad una riduzione dei costi per l'energia e le risorse con risvolti interessanti sul modello di profitto aziendale. Al di là delle iniziative più diffuse e tradizionali nelle strutture *Belmond Ltd*, come quelle sopra descritte ed altre come il trasporto della biancheria da letto e da bagno in sacchi di tessuto o di carta riciclata, risulta interessante in questa sede esaminare l'operatività di una struttura in particolare, presentata in rete dell'azienda stessa.

In Messico, presso il *Belmond Maroma Resort & Spa* sulla Riviera Maya, la riduzione della plastica si sta verificando anche attraverso la valorizzazione dell'artigianato ed esplicitando la difficoltà per le popolazioni locali di avere accesso alle risorse idriche potabili. In tutte le stanze dell'hotel sono state messe a disposizione degli ospiti delle bottiglie di vetro soffiato prodotte da una piccola comunità di artigiani di Chiapas Mexico, accompagnate da una breve descrizione del prodotto artigianale locale: se il cliente decide di utilizzarla, gratuitamente, il dipartimento di *housekeeping* provvede al riempimento della bottiglia ad ogni sessione di pulizia mattutina, di *turn down* serale o ogni qualvolta l'ospite lo richieda; inoltre, l'ospite può riempirle autonomamente grazie ai dispenser presenti nell'area *fitness* e nella spa. Il fatto di poter riempire la bottiglia, riduce il consumo di bottiglie di vetro e plastica acquistate da fornitori esterni, sfruttando e dando valore alla collaborazione dell'albergo con una

società idrica locale, *SKY Harain Water*.⁴⁰ Questa compagnia raccoglie e filtra le acque piovane, rendendole potabili, e le fornisce, evitando l'estrazione delle risorgive, dalle lagune o dalle cascate, fonti di acqua dolce. Se nel 2017 le bottiglie di acqua utilizzate ammontavano a 24 mila solamente per le stanze, l'obiettivo entro la fine dell'anno 2019 è di ridurle del 30%, contando sulla sensibilità e consapevolezza ambientale degli ospiti. Tale iniziativa ha dunque degli impatti abbastanza significativi e multiformi: se si considera l'artigianalità delle bottiglie, l'hotel infatti sostiene le piccole comunità messicane della zona, valorizzando inoltre la tradizione locale nei confronti del cliente che, per quanto alla ricerca di esperienze di lusso, dimostra sempre un interesse per le autenticità della destinazione; al contempo, la bottiglia ed il meccanismo di riempimento consentono all'hotel di ridurre l'utilizzo di bottiglie monouso, con un effetto positivo ambientale considerevole, ma anche con un risparmio sui costi sia del prodotto in sé, sia di trasporto. La scelta del fornitore locale di acqua depurata, costituisce un'azione con un impatto sia sulla comunità, in quanto si sostiene la società idrica locale, sia sull'ambiente, poiché l'utilizzo di quest'acqua riduce l'estrazione di acqua dolce dalle fonti, preservandole per il futuro.⁴¹

Altre iniziative di *Belmond* hanno invece un approccio più filantropico, anche se si sviluppano su programmi ed azioni continuative tempo: si tratta di azioni più strettamente di beneficenza, rivolte alle categorie di persone più povere, con meno opportunità, nelle destinazioni in cui opera. Di seguito, si segnalano le due considerate più interessanti ai fini dello studio e più strutturate a livello aziendale.

Dal 2015, il ristorante *Charleston Grill* del *Belmond Charleston Place* prende parte attiva nel programma "*Teach the Need*", fondato nel 2012 da un imprenditore locale, che insegna a giovani ragazzi delle classi povere le abilità necessarie per crescere nel campo lavorativo della ristorazione. Le classi sono tenute da un *team* di volontari provenienti dal settore dell'*hospitality*, in collaborazione con il distretto scolastico *Charleston County School Board*: si forniscono le competenze cruciali per diventare

⁴⁰ *Sky Harain Water, SKYHA*, <http://www.skyharainwater.com/en/proceso/>

⁴¹ *Belmond Ltd*, <https://www.belmond.com/it/>

camerieri, *host* e *runner* ed inoltre le *soft-skill* richieste per ottenere un posto di lavoro nell'*hospitality* di alto livello. Ogni anno vengono formati circa trecento studenti ed attualmente un centinaio sono impiegati nei ristoranti di Charleston, cinque dei quali all'interno del *Belmond Charleston Place*. Quest'azione di responsabilità aziendale ha un impatto sulla società della comunità, in quanto offre ai ragazzi diplomati che non possono permettersi il college di avere più opportunità nel trovare un posto di lavoro, oltre a costituire per i ristoranti stessi un'opportunità di formare il personale per un futuro impiego nella loro struttura.

Un'altra iniziativa rivolta alle popolazioni locali, presentata in rete dal gruppo alberghiero, è promossa dai treni di lusso *Belmond Hiram Bingham* e *Belmond Andean Explorer* e ha come *target* i bambini peruviani: due volte al mese, i bambini dai cinque ai dodici anni dalle possibilità economiche molto limitate vengono accompagnati a Macchu Picchu, a bordo dei propri treni, per visitare il loro patrimonio nazionale. A partire dal 2013, *PeruRail*, operatore del *Belmond Hiram Bingham* e *Belmond Andean Explorer*, ha permesso la realizzazione di questa escursione sui treni e al santuario per oltre cinquemila bambini: periodicamente, circa una quarantina di passeggeri, bambini compresi insegnanti, genitori e membri del *team* di *PeruRail*, prendono parte ai viaggi sui treni, che li accompagnano tra gli scenari della Sacred Valley fino a Macchu Picchu, dove una guida illustra il sito archeologico. Il progetto, ideato da *PeruRail*, offre l'opportunità di impegnarsi per sostenere le comunità locali e al contempo di promuovere la cultura locale e l'identità peruviana, dando la priorità ai bambini delle aree circostanti agli itinerari ferroviari di *Belmond*, che dimostrano un grande entusiasmo ed interesse. *Belmond* prende parte solo a questa delle numerose attività promosse dall'area dal *partner PeruRail*, come ad esempio i programmi di aiuto e sostegno agli agricoltori e agli allevatori locali e altre attività con l'obiettivo di creare opportunità per la gente locale e di salvaguardare la storia e la bellezza per le generazioni future.

II.c La responsabilità sociale di *Venice Simplon-Orient-Express*.

Venice Simplon-Orient-Express è un treno di lusso appartenente al gruppo *Belmond Ltd* che offre itinerari in Europa all'interno delle carrozze originali, tutte costruite tra il 1926 ed il 1931. Reso leggendario dal romanzo di Agata Christie, che viaggiò sul treno nella tratta Parigi-Costantinopoli nel 1883 ideando poi il famoso giallo "*Murder on the Orient Express*", e dai due film ad esso dedicati, il treno ha ripreso a viaggiare dopo le guerre nel 1982, grazie all'imprenditore James B Sherwood. L'itinerario classico è quello tra Venezia e Londra⁴², passando per Parigi, e viceversa, per un totale di 27 ore circa a tratta; tuttavia vi sono anche delle rotte diverse durante la stagione, ovvero Venezia-Vienna-Budapest-Londra, Venezia-Vienna-Budapest-Praga, Londra-Berlino, ed una volta l'anno Parigi-Istanbul, Istanbul-Venezia. Il treno, composto da una carrozza bar, tre carrozze ristorante, due carrozze di servizio e dalle sette alle undici carrozze letto (che variano a seconda dell'occupazione), costituisce un prodotto di viaggio di lusso molto particolare sia a livello di mercato, considerando ormai la semplicità e velocità di spostamento permesso dalle compagnie aeree *low cost*, sia a livello operativo, in quanto si colloca sia nella categoria dei trasporti sia degli alberghi. E' importante infatti considerare, anche in questa sede, l'elemento del movimento del treno e le caratteristiche che derivano dal fatto di essere un treno stesso, anche se di lusso, per quanto riguarda gli spazi per gli ospiti, ma soprattutto per la gestione delle diverse attività da parte dello staff. Pare evidente ad esempio, vista la peculiarità del prodotto basata sul viaggio *vintage*, l'impossibilità di installare un *EMS* all'interno del treno da gestire attraverso la chiave elettronica per il risparmio energetico, vista la brevità del soggiorno a bordo e la mancanza di servizi come il frigobar o la televisione.

Tuttavia, delineate le principali caratteristiche senza entrare nel dettaglio del prodotto, è interessante analizzare come l'azienda *Venice Simplon-Orient-Express*

⁴² E' importante esplicitare che i viaggi offerti da *Venice Simplon-Orient-Express* con la città di Londra come partenza o destinazione, si strutturano in maniera particolare poiché il treno, per motivi di sicurezza che riguardano la differenza di tipologia di binari e il mancante sistema di pressurizzazione a bordo, non può attraversare il Canale della Manica; si raggiunge la città di Calais, al nord della Francia, dove i clienti scendono e, dopo aver attraversato con i mezzi adatti, salgono a bordo di un altro treno di lusso della compagnia, il *Belmond British Pullman*, per raggiungere il centro di Londra. <https://www.belmond.com/it/>

integri nella sua strategia ed operatività la sostenibilità. A tal fine, è importante premettere che facendo riferimento all'azienda in oggetto, si intendono (e verrà sempre in questa sede specificato) la struttura del treno in sé, con il relativo staff operante a bordo, e la struttura presente nell'entroterra di Venezia (località Catene, di Marghera), dove sono collocati gli uffici amministrativi e operativi, il deposito ferroviario, il magazzino e i laboratori di cucina.

Analizzando il materiale in rete e la documentazione aziendale interna, a livello di *governance* e *workplace* aziendale, le azioni di responsabilità sociale aziendale messe in atto da *Venice Simplon-Orient-Express* sono fondamentalmente quelle presentate in precedenza a livello di *corporate* generale e riguardano principalmente la gestione delle risorse umane. Inoltre, secondo le informazioni fornite, l'azienda collabora con le altre strutture di *Belmond* per permettere ai propri impiegati di lavorare anche in altre sedi per determinati periodi, *in primis* negli altri treni di lusso, ma anche negli alberghi nel mondo, soprattutto nel periodo di fermo (da dicembre a febbraio). La flessibilità è infatti uno di quegli elementi presenti nella gestione delle risorse umane sostenibili, in quanto permette agli impiegati di sviluppare nuove competenze, di svolgere nuovi compiti e di provare differenti ambienti lavorativi.

Analizzando le iniziative messe in atto da *Venice Simplon-Orient-Express* per lo sviluppo sostenibile, in linea con i principi e le linee guida fornite dal *brand* generale *Belmond Ltd*, riguardano sia la dimensione della società che dell'ambiente ed hanno visto una crescita ed evoluzione notevole negli ultimi cinque anni. Le azioni che verranno descritte, sulla base del materiale interno dell'azienda e di qualche sporadica pubblicazione, sono state intraprese per la maggior parte a partire dal 2015, con un orientamento sul medio-lungo termine; inoltre, è interessante notare come le iniziative, inizialmente implementate con una significatività minore e con un approccio per lo più filantropico, si siano poi strutturate in vere e proprie strategie sul lungo termine, con conseguenze rilevanti ed interessanti nell'operatività e nel modello di profitto aziendale.

Una delle prime iniziative per il sociale è una semplice raccolta di tappi di bottiglia da parte degli impiegati iniziata nel 2014, per donarli a due diversi gruppi locali che li

raccogliono per finanziare attività di beneficenza, come l'addestramento di cani guida per ciechi o l'acquisto di materiali educativi per la scuola dell'infanzia. Un'altra attività a beneficio della società, che prende la forma di filantropia ma al contempo di riduzione degli sprechi, è la donazione da parte dell'azienda di coperte, lenzuola ed asciugamani che non possono essere più utilizzati a bordo, poiché non in perfette condizioni o parzialmente usurati. L'iniziativa, cominciata nel 2010, ha come destinatari i rifugi per senza tetto e canili della zona⁴³ e l'ammontare della donazione negli anni è approssimativamente di 12 metri cubi di biancheria.

Dal gennaio 2015, alla fine della stagione operative del treno, *Venice Simplon-Orient-Express* dona tutti i prodotti alimentari con data di scadenza precedente all'inizio della nuova stagione ad associazioni benefiche locali⁴⁴; a metà novembre di ogni anno viene dunque offerto cibo alle famiglie in difficoltà ed ai senzatetto per una quantità variabile tra 1 e 2 metri cubi, secondo le statistiche interne dell'azienda. A questa donazione, a partire dal 2017 si aggiunge un'altra donazione annuale alla mensa dei poveri locale nel mese di luglio, che deriva dalla raccolta tra gli impiegati di generi alimentari non deperibili; dei *box* di raccolta vengono collocati all'interno dell'ufficio per una settimana, durante la quale i dipendenti possono lasciare i suddetti prodotti: nel luglio 2018, sono stati raccolti dall'azienda circa 46 chili. Queste attività di donazione di generi alimentari, i cui benefici ricadono evidentemente sulla comunità locale esterna all'azienda, aumentano inoltre la consapevolezza degli impiegati sul problema della fame del mondo che non colpisce solamente i paesi meno sviluppati, ma anche il mondo occidentale. Inoltre si tratta di sensibilizzare in maniera attiva sulla questione etica e morale dello spreco di cibo che, secondo le stime, ammonta a livello globale a circa 1,3 miliardi di tonnellate all'anno.

Sempre per l'obiettivo dello sviluppo sociale sostenibile, ed in tal caso anche economico, *Venice Simplon-Orient-Express* ha deciso nel 2016 di adottare alcuni alberi di agrumi di una piccola azienda a conduzione familiare in Sicilia, per aiutare la micro-

⁴³ Le associazioni destinatarie sono: il rifugio per senzatetto Senza Dimora di Mestre (VE), la chiesa parrocchiale Santa Bertilla di Spinea (VE), i canili San Giuliano e Mamma Rosa di Mestre (VE).

⁴⁴ Le onlus destinatarie sono in questo caso Vestire gli Ignudi e l'Associazione S. Vincenzo Mestrina di Ca' Letizia, Mestre (VE).

azienda a sopravvivere contro il meccanismo della grande distribuzione. Essendo la produzione agricola limitata, essa non è in grado di rifornire l'azienda delle quantità necessarie: tuttavia, provati i loro prodotti, *Belmond* ha deciso di inviare un sostentamento di 500 euro all'anno per il mantenimento da piccola azienda, che invia come ringraziamento per il contributo una cassa del loro raccolto, nel periodo invernale. L'attenzione per i prodotti di qualità è un elemento caratterizzante dell'azienda, che sceglie attentamente i propri fornitori per offrire il meglio alla propria clientela, ma anche per permettere uno sviluppo economico sostenibile nel settore del *food&beverage*.

Dalla documentazione interna è visibile che dal gennaio 2015, *Venice Simplon-Orient-Express* mette in atto una valutazione ed una revisione della propria catena di approvvigionamento: la scelta strategica responsabile è quella di acquistare il 75% dei prodotti alimentari da pescherie e fornitori di carne tracciabili e sostenibili e da coltivazioni biologiche e biodinamiche. Questa politica di scelta dei fornitori è pienamente in linea con i principi della *Sustainable Restaurant Association* promossa nella responsabilità sociale del gruppo *Belmond Ltd*. Inoltre, due fornitori in particolare meritano di essere brevemente descritti in questa sede per le azioni di responsabilità sociale che portano avanti.

A partire dal 2017, *Venice Simplon-Orient-Express* include nella sua cantina i vini di Villa Russiz, un'azienda vinicola della zona del Collio operante dal 1868 che produce vini di qualità e che reinveste parte dei profitti in un'associazione benefica; parte della tenuta, è infatti sede di una casa famiglia che si occupa dei minori in condizione di precarietà o abbandono.⁴⁵ Inoltre, nello stesso anno cambia anche il fornitore del cioccolato: l'azienda francese *Michel Cluizel* produce il cioccolato utilizzando le migliori piantagioni di cacao certificate al mondo, con combinazioni particolari, e si impegna attivamente per il commercio equo e solidale e per lo sviluppo sostenibile delle comunità con cui opera, secondo il suo sito aziendale.⁴⁶ L'azienda ha ricevuto anche il

⁴⁵ Fondazione Villa Russiz, <http://www.villarussiz.it/it>

⁴⁶ *Michel Cluizel*, www.cluizel.com/fr/website/Home-page-bis,1001.html

riconoscimento ufficiale dal Ministero dell'Economia e della Finanza francese di "Enterprise du Patrimoine Vivant" (EPV): si tratta di una certificazione nazionale per l'eccellenza del savoir-faire artigianale e per l'innovazione. La scelta dei fornitori si delinea come un processo di *decision-making* molto importante per l'azienda per la qualità e l'etica dei prodotti acquistati e poi offerti al cliente. All'interno del Codice di Condotta infatti, *Belmond Ltd* approfondisce il tema dell'individuazione dei soggetti terzi che collaborano con l'azienda, che ha a cuore i principi di sostenibilità e di conservazione e valorizzazione delle attività artigianali. Una tale strategia influisce fortemente nella proposta di valore di *Belmond* e sul suo modello di business.

Per quanto riguarda invece la dimensione della responsabilità aziendale nei confronti dell'ambiente, dallo studio delle informazioni interne all'azienda si nota che le problematiche affrontate negli ultimi cinque anni dall'azienda sono di diversa natura e interessano diversi ambiti dell'operatività alberghiera che, come detto, ha numerose peculiarità dovute alla sua struttura e all'elemento del movimento. Ad esempio, la gestione dei rifiuti risulta una tematica abbastanza impegnativa a bordo del treno, visti i piccoli spazi, la divisione delle cucine in tre diverse carrozze e gli uffici di *housekeeping* presenti in ogni carrozza per gli steward; infatti, *Venice Simplon-Orient-Express* ha lavorato molto con i suoi impiegati per raggiungere una maggior consapevolezza ambientale ed ha discusso con i suoi operatori di bordo le soluzioni ideali per poter limitare al massimo il rifiuto secco non riciclabile, la cui quantità era molto spesso dovuta ad una non differenziazione dei rifiuti: infatti precedentemente veniva isolata soltanto la raccolta del vetro. A partire dal 2015, lo staff a bordo dovrebbe separare attentamente il vetro, la plastica, il rifiuto organico ed il secco non riciclabile, assicurandosi che i diversi sacchi siano accuratamente etichettati di modo che possano essere smistati adeguatamente una volta lasciati sui binari delle stazioni preposte. Diversa è invece la situazione all'interno del deposito e dell'ufficio, la cui gestione attenta dei rifiuti risulta più semplice per questioni logistiche. La differenziazione dei rifiuti avviene infatti in maniera attenta, grazie anche alla cura dei dipendenti, ed interessa la plastica (ancora presente purtroppo in moltissimi *packaging* di prodotti alimentari e di cartoleria o in imballaggi per le spedizioni), la carta, il vetro, il rifiuto

organico, anche la raccolta di batterie scariche e toner per stampanti esauriti, altamente inquinanti per l'ambiente. Molto interessante risulta l'analisi effettuata da *Venice Simplon-Orient-Express* nel 2015 sulla quantità di rifiuto classificabile in "carta e cartone" prodotto dall'azienda su base stagionale. Per un viaggio di andata e ritorno del treno da Venezia a Calais, della durata di tre giorni, l'azienda smaltisce 3 metri cubi di carta e cartone; per i viaggi di durata maggiore in altre destinazioni, la quantità è pari a 4 metri cubi e per il viaggio di Istanbul è di 5 metri cubi, per un totale che varia dunque dalla pianificazione stagionale dei viaggi ma che generalmente varia tra i 110 e i 145 metri cubi l'anno. Inoltre, nell'area amministrativa ed operativa, il consumo di carta ammontava a circa 360 risme di carta l'anno. Viste le grandi quantità di carta da smaltire, l'azienda ha deciso di utilizzare nell'ufficio la carta riciclata e di aumentare la sensibilizzazione del personale sullo spreco e sul potenziale riutilizzo di questo materiale, ad esempio stampando materiale solo quando necessario. In tal modo, l'azienda sarà in grado, basandosi sugli indicatori di *WWF* e *Greenpeace*, di salvare un albero dall'altezza di 15 metri ed un altro dall'altezza di 10 ogni anno. Inoltre, per quanto riguarda il cartone proveniente delle merci e del materiale necessario per i viaggi, la riduzione risulta più impegnativa, in quanto si tratta di materiale di imballaggio proveniente dai fornitori; tuttavia, nonostante la grande quantità, l'azienda attraverso la differenziazione la predispone per il processo di riciclaggio (circa 15 tonnellate l'anno) e ha dimostrato un ulteriore impegno verso nell'ambiente includendo nei contratti con i fornitori e con le altre aziende collaboratrici delle clausole in merito alla raccolta differenziata, all'utilizzo di materiali compostabili, riciclabili e/o riciclati e con un ridotto impatto ambientale ove possibile da parte dell'impresa. A tal proposito infatti, nel 2015 sono stati attuati alcuni cambiamenti all'interno degli uffici, come la sostituzione dei bicchieri in plastica dell'area caffè con prodotti in carta; inoltre, a partire dal gennaio 2019, nell'area mensa tutta la plastica è stata sostituita da piatti in carta biodegradabili e da posateria in legno o di metallo, lavata e riposta personalmente dai dipendenti nell'area comune. Invece, i fornitori dei pasti esterni sono stati obbligati a cambiare il loro *packaging* dalla plastica all'alluminio e alla carta, adeguatamente differenziati nello smaltimento. Per quanto riguarda l'acqua per i dipendenti, le bottigliette in plastica nello

stesso anno sono state eliminate e si è messo a disposizione un grande dispenser di acqua a cui si attinge attraverso il riempimento di bottiglie e borracce personali.

Si tratta di alcuni cambiamenti che impattano fortemente sull'ambiente, riducendo la quantità di rifiuto non riciclabile e di plastica monouso, sulla catena di approvvigionamento, in quanto i fornitori hanno dovuto rivedere i loro prodotti e servizi in una prospettiva più sostenibile, ed anche sul modello di profitto: risparmi notevoli derivano dall'abolizione delle singole bottigliette di acqua e dalla sostituzione della posateria monouso con quella riutilizzabile e in legno, anche se i piatti di carta hanno un costo maggiore rispetto alla plastica. Altri prodotti altamente impattanti a livello ambientale sono quelli tradizionalmente utilizzati per le pulizie: i detersivi chimici contengono infatti dei tensioattivi derivanti dalla raffinazione del petrolio che sono molto inquinanti, sia in fase di produzione che di rilascio, sia per l'atmosfera che per le risorse idriche, al di là dell'emissione di clorofluorocarburi dei prodotti spray, dannosi per l'ozono atmosferico. Nel 2018 dunque, *Venice Simplon-Orient-Express* decide di cambiare i fornitori di prodotti di pulizia, acquistando esclusivamente prodotti *eco-friendly* da utilizzare sia all'interno del treno che negli uffici; questa azione positiva per gli impatti ambientali, si aggiunge a quelle piccole iniziative che promuovono la sostenibilità nell'operatività dell'azienda, ove possibile.

Le questioni del consumo energetico e delle emissioni di CO₂ sono di particolare rilevanza, come visto precedentemente, per le strutture alberghiere, che generalmente si caratterizzano per un alto tasso di consumo (e di spreco) di energia e di inquinamento atmosferico, a meno che non siano stati progettati e messi in funzione degli adeguati sistemi di gestione ambientale. Anche in questo caso, la specificità della struttura *Venice Simplon-Orient-Express* come albergo-mezzo di trasporto, con annesso ufficio amministrativo e deposito, richiede una trattazione più dettagliata in quanto, come detto, il treno non ha la possibilità di implementare sistemi come la chiave elettronica per le sue caratteristiche strutturali.

Tuttavia, la struttura del deposito e degli uffici è stata costruita con un'attenzione particolare al risparmio energetico: è infatti concepita secondo una doppio strato che

permette all'aria di circolare per raggiungere gli spazi interni con una temperatura mitigata, in modo da ridurre l'uso del riscaldamento nel periodo invernale e dell'aria condizionata nell'estivo. Inoltre, vi è un sistema centralizzato che previene ed evita lo spreco energetico durante i giorni non lavorativi e durante la notte, spegnendo automaticamente l'impianto di illuminazione e gli apparecchi elettronici lasciati in modalità *stand-by*: dalle stime aziendali, ciò permette un risparmio di energia stimato al 15%. Un ulteriore risparmio di energia elettrica deriva inoltre dall'utilizzo esclusivo, a partire dal gennaio 2018, di lampadine a *LED* sia nella struttura gestionale sia nel treno: le lampadine a *LED* presenti a bordo sono state progettate dall'azienda stessa, per abbinarsi con l'ambiente retrò delle carrozze, permettendo così un risparmio sul consumo totale del 75%.

Se la struttura del treno in sé non ha margine di azione per maggiore un risparmio energetico, se non quello di fare affidamento sulla coscienza e sulla buona condotta ambientale di ospiti e *crew* di bordo, alcune scelte strategiche sono state prese dal management per ridurre il consumo di CO₂ complessivo dell'azienda: tale decisione riguarda, ancora una volta, i fornitori. Ciò che emerge dalla documentazione interna, è che prima della stagione operativa del 2015, *Venice Simplon-Orient-Express* l'acquistava l'acqua minerale da *brand* più famosi: Acqua Panna per le cabine, le cui sorgenti si localizzano nella zona di Scarpiera (FI), a 230 km dalla base operativa, e Acqua Filette per i ristoranti, proveniente da Guarcino (FR) a 588 km. Successivamente, la scelta strategica responsabile dell'azienda è stata quella di rifornirsi da Acqua San Benedetto per le cabine, le cui fonti si trovano a Scorzè (VE) a 20 km dal deposito, e da Acqua Dolomia per i ristoranti, localizzata a Cimolas (PN), distante 119 km. Il cambio di fornitori dell'acqua minerale, i cui consumi sono ovviamente molto alti in una struttura alberghiera con annessi ristoranti, ha permesso di limitare le emissioni di CO₂ per un ammontare di circa 780 metri cubi ogni anno. Il risultato raggiunto è dunque notevole dal punto di vista ambientale per la riduzione dell'inquinamento dovuto ai trasporti; tuttavia è interessante considerare che la scelta sostenibile di rifornirsi da fornitori localizzati nelle aree circostanti ha un impatto anche sulla società, in quanto genera valore e profitto per le aziende della zona in cui la struttura opera.

A partire dal 2019, *Venice Simplon-Orient-Express* si rifornisce unicamente da Acqua San Benedetto di Scorzè (VE), che implica, secondo le misurazioni aziendali, un'ulteriore riduzione di 108 metri cubi di CO₂; nel caso di questa scelta strategica l'impatto ambientale non riguarda solamente l'emissione atmosferica, ma anche l'eliminazione della presenza della plastica. Infatti, la motivazione principale di tale decisione è stata il *packaging* per le confezioni di acqua minerale da 0,5 litri per le cabine, che passa dalle bottigliette in plastica alle lattine, eliminando completamente l'offerta di prodotti al cliente in plastica monouso a bordo del treno: dall'acqua inclusa nel suo compartimento, alle cannuce, ai prodotti presenti nelle toilette.

Tuttavia, *Venice Simplon-Orient-Express* non è ancora del tutto *plastic-free*, in quanto l'operatività e la logistica peculiari della struttura richiedono, per praticità, l'utilizzo del *packaging* in plastica monouso. La questione dell'impiego della plastica costituisce infatti un punto critico per l'azienda: agli occhi del cliente infatti, il treno non utilizza tale materiale in quanto, come detto, vengono utilizzati dei *packaging* o dei materiali alternativi, che non intaccano la qualità e l'eccellenza dei prodotti e dei servizi, ottenendo così l'azienda un guadagno in termini di benefici di immagine e di reputazione, per l'attenzione agli impatti ambientali. E' necessario esplicitare però che nelle funzioni ed nelle attività interne, la plastica è ancora presente in quantità abbastanza alte e ciò riguarda essenzialmente il dipartimento della ristorazione. I pasti serviti a bordo infatti, caratterizzati sempre dall'alta qualità delle materie prime e della cucina francese, vengono infatti parzialmente preparati e precotti nel laboratorio del deposito di Venezia, non a bordo del treno, che con una piena occupazione serve circa 1.100 pasti al ristorante, colazioni escluse, in una tratta Venezia-Calais-Venezia. E' importante esplicitare che si tratta appunto di un treno, con tre cucine piccole cucine all'interno delle quali gli chef terminano la cottura dei generi alimentari principali e delle salse e la lavorazione dei prodotti serviti freschi, la cui preparazione avviene in altra sede e dunque deve essere trasportata e conservata a bordo in maniera idonea. Una tale logistica implica dunque che i pasti, anche quelli più semplici riservati allo staff, vengano confezionati in sacchetti in plastica (anche monodose) per permettere la conservazione sottovuoto e/o all'interno delle celle frigorifere, anch'esse di dimensioni ridotte rispetto

ad un ristorante in grado di servire lo stesso numero di clienti. Di certo dei miglioramenti potrebbero essere attuati in questo campo, come ad esempio l'introduzione di materiali biodegradabili o l'utilizzo in una proporzione maggiore di contenitori lavabili, anche se ciò implicherebbe un maggiore consumo di risorse idriche, sempre limitate a bordo di un treno, e un tempo aggiuntivo per gli addetti per occuparsi della gestione di tali materiali.

Da come l'azienda si presenta dalla documentazione a cui si è potuto attingere, si potrebbe considerare che essa sia fortemente interessata alla sostenibilità, anche se le pratiche responsabili sono limitate soltanto a certe dimensioni. Sulla base delle informazioni ad accesso diretto e provenienti dalla documentazione interna, si può notare che *Venice Simplon-Orient-Express* ha progressivamente introdotto delle strategie e delle attività di *CSR*, in particolar modo a partire dal 2015, anno in cui alle azioni considerabili come più prettamente filantropiche, anche se su base continuativa, se ne sono aggiunte altre dall'approccio più strategico sul piano operativo, con interessanti impatti in termini di *ESG*. Ai partire dai principi generali di *CSR* a livello di corporate, *Venice Simplon-Orient-Express*, nonostante le peculiarità e le limitazioni che caratterizzano la sua struttura, ha integrato delle azioni sostenibili che potrebbero essere definite abbastanza significative non solo per quanto riguarda la comunità e l'ambiente esterno, ma anche il modello di business e, anche se con minor portata, il modello di profitto.

L'evoluzione della politica di responsabilità degli ultimi anni, per *Belmond Ltd* come per *Venice Simplon-Orient-Express*, potrebbe attribuirsi a una crescente attenzione per le questioni etiche ed ambientali da parte del direttivo, degli investitori, ma soprattutto dal pubblico generale. *Belmond Ltd*, come si può vedere nel sito internet aziendale, comprende i valori guida "care", cura e attenzione, e "community", ovvero comunità sociale locale e globale con cui interagisce. Sulla base del materiale analizzato, sebbene altre dinamiche e dimensioni potrebbero essere indagate in maniera più approfondita e critica, si potrebbe tuttavia affermare che la sostenibilità non costituisce un elemento guida determinante all'interno del *business model*. Infatti, la responsabilità

sociale del gruppo *Belmond Ltd*, e dunque di *Venice Simplon-Orient-Express*, viene integrata nella filosofia e nell'operatività aziendale, ma riguarda soltanto alcuni aspetti della catena di produzione di valore, che resta comunque incentrata sull'offerta di un prodotto-servizio di lusso, caratterizzato dall'eleganza e dall'eccellenza del servizio. La responsabilità sociale dell'azienda, la cui comunicazione si potrebbe considerare come veritiera e seducente, riguarda dunque soprattutto aspetti reputazionali e di immagine nella proposta di valore, contribuendo a rafforzare la percezione positiva del brand da parte dei consumatori e del pubblico generale.

Conclusioni

La sostenibilità costituisce una tematica molto ampia, multidimensionale e largamente trattata nella letteratura accademica e manageriale, che implica un modello di sviluppo, ben diverso dal mero concetto di crescita, capace di integrare le esigenze dell'economia, dell'ambiente e della società sul lungo periodo. Infatti, i nuovi valori ed interessi dei consumatori, dai quali derivano i modelli di acquisto e di consumo, si caratterizzano per una maggiore consapevolezza delle problematiche che affliggono il pianeta e la società di oggi: ciò si traduce in una pressione crescente nei confronti delle aziende, che vengono chiamate ad operare in maniera responsabile a livello sociale ed ambientale, anche oltre le norme e le regolamentazioni nazionali ed internazionali. La *performance* economico-finanziaria risulta non più sufficiente per valutare l'operatività dell'azienda nel suo complesso: la responsabilità sociale aziendale, che di fatto dipende dal contesto in cui prende forma, costituisce infatti il processo di integrazione dei diritti sociali e ambientali, delle esigenze e degli interessi sia dei consumatori che degli altri *stakeholder*, nell'operatività del business con lo scopo di massimizzare la creazione di valore condiviso.

Il turismo possiede grosse potenzialità nel contribuire allo sviluppo sostenibile, in quanto è un fenomeno mondiale che sta assumendo sempre maggior rilevanza all'interno dell'economia globale, grazie a un settore dinamico, in rapida crescita ed altamente impattante sui territori e le comunità. In questo studio, la pratica turistica sostenibile non è stata associata esclusivamente all'ecoturismo, bensì al turismo basato sui principi della sostenibilità, che risulta dunque declinabile non solo ad ogni tipologia di turismo, ma anche a tutti gli operatori del settore.

Nel caso dell'industria dell'*hospitality*, specifico oggetto della presente trattazione, un'azienda alberghiera sostenibile dovrebbe gestire le proprie risorse ed attività in maniera tale che i benefici economici, ambientali e sociali siano massimizzati e condivisi con la destinazione, così da soddisfare i bisogni delle generazioni presenti,

proteggendo e valorizzando le opportunità per le future. Gli hotel sono infatti notoriamente altamente consumatori di risorse, richieste dalle relative operatività e i cui impatti sull'ambiente sono consistenti e significativi. Dagli studi e dalle statistiche analizzate in merito a questa tipologia di aziende, emerge che le opportunità e le sfide per l'integrazione dei principi dello sviluppo sostenibile sono numerose e che la sostenibilità non è da considerarsi come un obiettivo fisso e stabilito, ma come un processo di miglioramento continuo della *performance*.

Numerose sono le tematiche riguardanti l'integrazione delle responsabilità sociali e ambientali nelle funzioni e nelle attività delle strutture alberghiere, ognuna delle quali sarebbe meritevole di un approfondito studio, come ad esempio l'architettura ed il design sostenibile, il *food&beverage* e le conseguenti questioni dello spreco di cibo e della catena di approvvigionamento sostenibile. Tuttavia, in questa sede sono stati delineati i programmi e le pratiche principali delle politiche ambientali per la gestione efficiente dell'energia, dell'acqua e dei rifiuti, con la presentazione di brevi casi studio esplicativi rappresentati *best practice* per le loro attività in queste aree. In questa trattazione, si fornisce dunque una gamma dei diversi programmi, delle attività, delle tecnologie e delle pratiche volte al miglioramento della *performance* sostenibile dell'hotel, attraverso l'implementazione di sistemi strutturati ed integrati nel modello di business aziendale che prevedono un'attenta pianificazione ed un continuo monitoraggio, funzionale al miglioramento, per essere considerati di successo.

Dalla letteratura e dagli studi analizzati, sono emersi alcuni fattori fondamentali per un'efficiente ed efficace gestione del business alberghiero sostenibile, che si fondano sul modello di creazione di valore di Porter e Kramer; infatti, tutti gli attori coinvolti nel settore alberghiero hanno una responsabilità nel riconoscere l'importanza dello sviluppo sostenibile, poiché le loro attività possono avere impatti diversi e di diversa portata, in alcuni casi ambivalenti. Gli *stakeholder* vengono infatti considerati giocatori di un ruolo fondamentale nella pianificazione e nell'implementazione di pratiche orientate alla sostenibilità, poiché sono necessari una visione comune e degli obiettivi condivisi. In primo luogo, si considerano come caratterizzanti e catalizzatori di

una strategia e pratica responsabili i valori personali del management, da cui dipendono i valori e gli obiettivi aziendali, nei quali il personale dovrebbe identificarsi al fine di rendere effettiva tale strategia e raggiungere così i *target* prefissati. Il personale dipendente possiede infatti un ruolo significativo in questa prospettiva ed in particolare nel settore alberghiero, in quanto alle mansioni tradizionali, dalle quali dipende fortemente la soddisfazione del cliente, se ne aggiungono altre più strettamente inerenti alla pratica sostenibile; è dunque necessaria un'adeguata comunicazione e formazione dell'organico che costituisce un attore primario. La funzione delle risorse umane nella realizzazione dei programmi di CSR è infatti di grande interesse per la letteratura riguardante il settore dell'*hospitality* poiché, insieme all'innovazione e alla *customer loyalty*, si ritiene che la creazione del coinvolgimento effettivo e proattivo dei dipendenti abbia un impatto molto positivo anche sulla relazione tra responsabilità sociale e *performance* finanziaria.

La strategia e le attività di responsabilità sociale aziendale possono generare per l'azienda alberghiera un vantaggio competitivo che deriva prevalentemente dalla messa in atto di pratiche basate sul principio della sostenibilità, riguardanti dunque la conservazione e la valorizzazione dell'ambiente e della società, senza mettere a repentaglio, ma anzi favorendo, ciò che determina la profittabilità aziendale, ovvero la soddisfazione del consumatore. Il vantaggio competitivo dipende *in primis* dall'aumentata efficienza dell'operatività alberghiera che conduce ad un risparmio sui costi, al di là degli effetti positivi tangibili sull'ambiente esterno, comunità compresa. Infatti, l'implementazione di tecnologie, sistemi e pratiche adatte alla specificità della struttura per una migliore gestione dell'energia elettrica, dell'acqua, dei rifiuti e della catena di approvvigionamento, permette di generare dei benefici economici consistenti derivanti dall'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse. Il secondo vantaggio competitivo è la derivante differenziazione del servizio offerto all'interno del mercato, che è determinata dalla dimensione intangibile del valore del *brand* e dell'immagine dell'azienda alberghiera. Infatti l'integrazione della responsabilità sociale nel modello di business, se comunicata in maniera veritiera ed adeguata, aggiunge valore positivo all'immagine e dunque reputazione del *brand*, considerando la nuova coscienza e

sensibilità ambientale e sociale del pubblico generale. Inoltre, ciò potrebbe indurre a dei benefici economici tangibili, al di là di quelli di immagine, come un aumento della domanda da parte dei consumatori più *green*, le cui decisioni di acquisto sono influenzate dalle caratteristiche sostenibili del prodotto turistico, o l'applicazione di un *premium price* sul servizio, derivante dalla maggiore legittimazione aziendale all'interno del mercato.

Tuttavia, dalla letteratura scientifica e dalle ricerche empiriche, è emerso che la relazione tra la sostenibilità, la *performance* finanziaria, la *performance* ambientale e sociale e il valore del *brand*, dipendono strettamente dall'entità, qualità e proattività delle azioni concretamente messe in atto dalla struttura alberghiera, oltre che dal loro orientamento temporale. La metodologia di indagine e di valutazione dei dati del progetto Responsabilmente della Regione Vento, presentato ed analizzato in questa tesi, coglie e rappresenta in maniera efficace questo meccanismo. Le azioni responsabili messe in atto dalle aziende vengono infatti studiate in termini di significatività degli impatti che queste hanno in termini di *ESG (Environment, Social e Governance)* e a seconda del loro orientamento temporale, cioè di breve e di lungo periodo. L'obiettivo è stato quello di comprendere fondamentalmente se la sostenibilità costituisca un vettore nella catena di creazione di valore dell'azienda, ovvero risulti particolarmente importante nelle diverse dimensioni aziendali di *business model*, *profit model* ed *organisational model*. L'approccio aziendale alla sostenibilità può essere generalmente categorizzato in filantropico, tattico o strategico, sulla base appunto della significatività delle azioni di responsabilità sociale intraprese. Considerando oggi l'approccio filantropico come superato e poco influente nell'operatività e nel *brand* dell'azienda, l'approccio tattico si delinea invece principalmente come una risposta alla domanda del pubblico di comportamenti responsabili e mira prevalentemente a benefici di immagine, strutturandosi sul breve o medio-breve termine. L'approccio strategico prevede invece un orientamento sul medio-lungo e lungo termine: la sostenibilità in questa prospettiva viene integrata nella filosofia e nell'operatività aziendale, costituendo un principio fondamentale nella costruzione della proposta di valore aziendale, con degli impatti dunque altamente significativi all'interno del modello di business generale,

comprendendo dunque anche la dimensione economico-finanziaria dell'azienda (il *profit model*) e la *governance* ed il *workplace* aziendale (l'*organisational model*).

Sulla base della letteratura, delle ricerche sperimentali e del caso studio *Belmond Ltd* presentato in questa sede, si potrebbe definire che la sostenibilità costituisce oggi una tematica che genera un interesse crescente da parte dei consumatori-turisti e delle aziende di questo settore, per le sue potenzialità in termini di impatti positivi sull'ambiente e sulla comunità e per le sue implicazioni sull'operatività e sulla creazione di vantaggio competitivo per le aziende. Se in alcuni casi l'operare responsabilmente a livello ambientale e sociale costituisce un valore ed un obiettivo completamente integrato nell'operatività dell'azienda alberghiera, come visto in alcuni casi di *best practices* analizzati in questa sede, in altri è possibile cogliere che la sostenibilità è ricompresa nella filosofia e nell'operatività aziendale principalmente per i potenziali benefici di immagine che ne derivano, con un focus su aspetti più prettamente comunicativi che strategici. Sebbene l'ampiezza e la portata delle tematiche inerenti alla responsabilità sociale nell'industria dell'*hospitality* siano stati solo parzialmente indagati in questa sede anche se in maniera approfondita, si potrebbe concludere che il concetto di sostenibilità, con le relative applicazioni, possa essere visto come un *continuum* tra due poli opposti. Da un lato, si collocherebbe dunque un grado di sostenibilità praticamente inesistente in cui l'hotel opera semplicemente nel rispetto delle norme nazionali ed internazionali riguardanti l'ambiente ed i diritti umani, senza considerare le potenzialità ed opportunità derivanti dalle pratiche sostenibili. Dall'altro lato, si posizionerebbe idealmente un'azienda alberghiera in cui i principi dello sviluppo sostenibile sono alla base della proposta di valore e determinano il modello di business aziendale, integrandosi dunque a pieno nel piano strategico, organizzativo, operativo e creando un *brand* forte, dall'immagine positiva, attraverso una comunicazione veritiera e credibile.

Bibliografía

Aguinis H., Glavas A. (2012), What we know and don't know about corporate social responsibility: review research agenda, in *Journal of Management*, 38 (4), pp. 962-968.

Aminudin N. (2013), Corporate social responsibility and employee retention of "green hotels", in *Social and Behavioural Sciences*, 105, pp. 763-771.

Becker, W. (2011), Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function?, in *People and Strategy*, 34, pp. 18–23.

Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Marchante-Lara M. (2014), Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, in *International Journal of Hospitality Management*, 41 (2014) pp. 67-87.

Berezan O., Millar M., Raab C., (2014) Sustainable Hotel Practices and Guest Satisfaction Levels, in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), pp. 1-18.

Bruscino A. (2011), Il turismo sostenibile, libreriauniversitaria.it, Padova.

Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholder, in *Business Horizons*, 34 (4), pp 39-48.

Ceballos-Lascuráin H. (1996), Tourism, Ecotourism and Protected Areas: The State of Nature-Based Tourism around the World and Guidelines for Its Development, IUCN Publications, Cambridge, p.26.

Chan E.S.W. (2008), Barriers to EMS in the hotel industry, in *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp.187-196.

Chan E.S.W, Hawkinsb R. (2012), Application of EMSs in a hotel context: A case study, in *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 405-418.

Chan E.S.W., Hon A.H.Y., Chan W., Okumus F. (2014), What drives employees' intentions to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour, in *International Journal of Hospitality Management*, 40, pp. 20–28.

Cheer J.M., Lew A.A. (2018), *Tourism, Resilience and Sustainability. Adapting to Social, Political and Economic Change*, Routledge, New York.

Cvelbar L.K., Dwyer L. (2013), An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels, in *Journal of Sustainable Tourism*, 21 (3), pp. 487-504.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1–13.

Daly H. (1991), *Ecological Economics and Sustainable Development: selected essays*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, pp. 36-42.

Davolio M., Somoza A. (2016), *Il viaggio e l'incontro: che cosa è il turismo responsabile*, Altreconomia edizioni, Milano.

De Prins P., Van Beirendonck L., De Vos A., Segers J. (2014), Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model, in *Management Review Quartley*, 25, pp. 263-284.

De Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A. (2018), The HR role in corporate social responsibility and sustainability: a boundary-shifting literature review, in *Human Resources Management*, (57), pp. 549-566.

Elkington, J. (1999). Triple bottom line revolution - reporting for the third millennium, in *Australian CPA*, 69(1), pp. 75–108.

Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (2014), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin.

Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Muller-Camen M. (2016), Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies, in *International Journal of Human Resources Management*, 27, pp. 88-108.

Esparon M., Gyuris E., Stoeckl N. (2014), Does ECO certification deliver benefits? An empirical investigation of visitors' perceptions of the importance of ECO certification's attributes and of operators' performance, in *Journal of Sustainable Tourism*, 22(1), pp.148-169.

Font X., Garay L., Jones S. (2016), Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas, in *Journal of Cleaner Production*, 137, pp. 1439-1448.

Font X., Harris C. (2004), Rethinking standards from green to sustainable, in *Annals of Tourism Research*, 31 (4), pp. 986-1007.

Font X., Lynes J. (2018), Corporate social responsibility in tourism and hospitality, in *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (7), pp. 1027-1042.

Font X., McCabe S. (2017), Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential, in *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), pp. 869-883.

Freeman R. E. (2010), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

Garay L., Font X. (2012), Doing good to do well? Corporate Social Responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises, in *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 329-337.

Godard J. (2001), High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work, in *Industrial & Labour Relations Review*, 54, pp. 776- 805.

Gond J. P., Igalens J., Swaen V., Akremi A.E. (2011), The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface, in *Journal of Business Ethics*, 98, pp. 2-18.

Graci S., Dodds R. (2008), Why go green? The business case for environmental commitment in the Canadian hotel industry, in *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(2), pp. 251–270.

Grushina S.V. (2017), Collaboration by Design: Stakeholder Engagement in GRI Sustainability Reporting Guidelines, in *Organization & Environment*, 30(4), pp. 366-385.

Guest M., Pedrini M. (2014), The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change towards a ‘strong’ HR management system, in *International Journal of Human Resources Management*, 25, pp. 1787-1814.

Guerci M., Shani A.B.R. (2013), Moving toward stakeholder-based HRM: A perspective of Italian HR managers, in *International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 1130- 1150.

Guerci M., Shani A.B.R., Solari L. (2014), A stakeholder perspective for sustainable HRM, in Ehnert I., Harry W., Zink K.J., *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin, pp. 205–223.

Han H., Lee M.J., Kim W. (2018), Promoting towel reuse behaviour in guests: A water conservation management and environmental policy in the hotel industry, in *Business Strategy Management*, 27(8), pp. 1302-1312.

Han H., Lee J.S., Ho Le Thun T., Kim W. (2018), Water conservation and waste reduction management for increasing guest loyalty and green hotel practices, in *International Journal of Hospitality Management*, 75, pp. 58-66.

Hays D., Ozretić-Došen D. (2014), Greening Hotels: Building green values into hotel services, in *Tourism and Hospitality Management*, 20(1), pp. 85-102.

Harry W. (2014), The relevance of the vision of sustainability to HRM practice, in Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (2014), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin, pp. 401-419.

Higham J., Luck M. (2006), Eco-tourism: Pondering the paradoxes, in J. Higham (Ed.), *Critical issues in eco-tourism: Understanding a complex tourism phenomenon*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 117-135.

Higham J., Miller G., (2018) Transforming societies and transforming tourism: sustainable tourism in times of change, in *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), pp. 1-8.

Hirsig N., Rogovsky N., Elkin M., (2014) Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises, in Ehnert I., Harry W., Zink K.J. (2014), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin.

Horner S., Swarbrooke J. (1996), *Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe*, International Thomson Business Press, London.

Horng J., Hsu H., Tsai C. (2018), An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry, in *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (7), pp. 1085-1104.

Joensson T. (2008), A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations, in *Employee Relations*, 30, pp. 594-607.

Lee Y.K., Kim Y.S., Lee K.H., Li D. (2012), The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees, in *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), pp. 745–756.

Locke R. M., Kochan T. A., Romis M., Qin F. (2007), Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers, in *International Labour Review*, 146, pp. 21- 37.

López-Cabrales A., Valle R., Galan J.L. (2011), Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning, in *Personnel Review*, 40, pp. 625–642.

Lumpkin G.T., Brigham K.H. (2011), Long–Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, pp. 1149-1169.

Malik F., McKie L., Beattie R., Hogg, G. (2010), A toolkit to support human resource practice, in *Personnel Review*, 39, pp. 287- 305.

Molina-Azorín J.F, Tarí J.J, Pereira-Moliner J., Lopez-Gamero M.D., Pertusa-Ortega E.M. (2015), The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry, in *Tourism Management*, 50, pp.41-54.

Muster V., Schrader U. (2011), Green work-life balance: A new perspective for green HRM, in *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), pp. 140-156.

Nicolau, J. L. (2008). Corporate social responsibility: worth-creating activities, in *Annals of Tourism Research*, 35, pp. 990–1006.

Norman W., MacDonald C. (2004), Getting to the bottom of triple bottom line, in *Business Ethics Quarterly*, 14, pp. 243–262.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2011), Aligning profit and purpose through business model innovation, in *Responsible Management Practices for the 21st Century*, pp. 61-76.

Paek S., Schuckert M., Kim T. T., Lee G. (2015), Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale, in *International Journal of Hospitality Management*, 50, pp 9-26.

Park S. Y., Levy S. E. (2014), Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), pp. 332-348.

Pava M. (2007), A response to 'Getting to the bottom of the Triple Bottom Line', in *Business Ethics Quarterly*, 17(1), pp. 105-110.

Pham Phu S., Hoang M., Fujiwara T. (2018), Analyzing solid waste management practices for the hotel industry, in *Global Journal of Environmental Science and Management*, 4(1), pp. 19-30.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Porter M.E., Kramer M. R. (2006), Strategy & Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in *Harvard Business Review*, pp. 1-15.

Renoldner K. (2013), Rethinking 'our common future': A physician's remarks 25 years after the release of 'Brundtland Report', in *Medicine, Conflict and Survival*, 29 (4), pp. 278-288.

Renwick D.W, Redman T., Maguire S. (2013), Green human resource management: A review and research agenda, in *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 1-14.

Ryan C., Stewart M. (2009), Eco-tourism and luxury – the case of Al Maha, Dubai, in *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), pp. 287-301.

Sila I. (2007), Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study, in *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 83-109.

Sloan P., Legrand W., Chen J. (2013), *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations*, Routledge, London.

Smith R.A., Ong J.L.T. (2015), Corporate Social Responsibility and the Operationalization Challenge for Global Tourism Organizations, in *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(5), pp- 487-499.

Spooner K., Kaine S. (2010), Defining sustainability and human resource management, in *International Employment Relations Review*, 16, pp. 70-81.

Steffen W., Richardson K., Rockstrom J., Cornell S. E., Fetzer I., et al. (2015), Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet, in *Science*, 347 (6223), pp. 736-748.

Stankevičiūtė Ž., Savanevičiene A. (2018), Designing Sustainable HRM: The core characteristics of emerging field, in *Sustainability*, (10), pp. 4798-4821.

Stoddard J., Pollard E., Evans M. (2012), The Triple Bottom Line: a framework for sustainable tourism development, in *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13, pp. 233-258.

Sourvinou A., Filimonau V. (2018), Planning for an environmental management programme in a luxury hotel and its perceived impact on staff: an exploratory case study, in *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (4), pp. 649-667.

Theodoulis B., Diaz D., Crotto C., Rancati R. (2017), Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries, in *Tourism Management*, 62, pp. 173-188.

Tsai W., Hsu J., Chen C., Lin W., Chen S. (2010), An integrated approach for selecting corporate social responsibility programs and cost evaluation in the international tourist hotel, in *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 385-396.

Ulrich D, Dulebohn J.H. (2015), Are we there yet? What's next for HR?, in *Human Resources Management Review*, 25, pp. 188-204.

Van Marrewijk M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, in *Journal of Business Ethics*, (44), pp. 95-105.

Wang C.H., Chen K.Y., Chen S.C. (2012), Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors, in *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), pp. 119-129.

Wang Y., Pizam A. (2011), Destination marketing and management: Theories and applications, CAB International, Oxfordshire.

Wikhamn W. (2019), Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction, in *International Journal of Hospitality Management*, 76, pp. 102–110.

Zaugg R.J. (2009), Sustainable HR Management: New Perspectives and Empirical Explanations, Gabler: Wiesbaden, Germany.

Sitografia

Al Maha Resort & Spa, Dubai.

<https://www.marriott.com/hotels/travel/dxbam-al-maha-a-luxury-collection-desert-resort-and-spa-dubai/>

(visitato il 17 giugno 2019)

Belmond Ltd.

<https://www.belmond.com/it/>

(visitato il 5 settembre 2019)

Belmond Ltd, (2017), Belmond Ltd Annual Report 2017.

<http://investor.belmond.com/~media/Files/B/Belmond-IR/reports/annual-reports/final-annual-report-2017.pdf>

(visitato il 3 settembre 2019)

Belmond Ltd (2019), Belmond Code of Conduct.

<http://www.investor.belmond.com/~media/Files/B/Belmond-IR/documents/2017-08-06-code-of-conduct.pdf>

(visitato il 7 settembre 2019)

Cayuga Collection.

<https://www.cayugacollection.com/sustainability/>

(visitato il 14 settembre 2019)

CE, Comunità Europea (2009), Regolamento (CE) n. 1221/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 novembre 2009, sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS), in *Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea*, L342, pp.1-45.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=OJ:L:2009:342:TOC>

(visitato il 19 settembre 2019)

Fondazione Villa Russiz.

<http://www.villarussiz.it/it>

(visitato il 2 settembre 2019)

ICLEI, International Council for Local Environmental Initiative (1994), European Conference on Sustainable Cities & Towns in Aalborg, Denmark: 24-27 May 1994.

http://www.sustainablecities.eu/fileadmin/repository/Aalborg_Charter/Aalborg_Charter_English.pdf

(visitato il 23 settembre 2019)

IHG, International Hotels Groups,

<https://www.ihgplc.com/-/media/3EBAF93E9BF645219DC79E88E3E50C97.ashx>

(visitato il 7 settembre 2019)

INSTO (2016), UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories.

http://insto.unwto.org/wp-content/uploads/2019/08/INSTO_Framework_EC2016.pdf

(visitato il 12 giugno 2019)

ITP, International Tourism Partnership (2014 a), Environmental Management for Hotels: the industry guide to sustainable operation.

<https://www.greenhotelier.org/category/our-manuals/environmental-management-for-hotels/>

(visitato il 10 settembre 2019)

ITP, International Tourism Partnership (2014 b), Sustainable Hotel: Siting, Design and Construction. The industry guide to good practice.

<https://www.greenhotelier.org/category/our-manuals/sustainable-siting-construction-and-design/>

(visitato il 22 settembre 2019)

ISO, International Organisation for Standardization (2010), ISO 26000:2010.

http://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf

(visitato il 14 maggio 2019)

Michel Cluizel.

www.cluizel.com/fr/website/Home-page-bis,1001.html

(visitato il 2 settembre 2019)

MISE 2012, Ministero dello Sviluppo Economico, Questionario della Responsabilità Sociale d'Impresa.

<http://rsi.mise.gov.it/index.php/compilazione-prova?view=sessione&layout=istruzioni>

(visitato il 2 settembre 2019)

ONU, United Nations Environment Program & World Tourism Organization (2002), World Ecotourism Summit – Final Report, Quebec.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284405503>

(visitato il 21 maggio 2019)

Romantik Hotel Muottas Muragl.

<https://www.romantikhoteles.com/en/hotels/romantik-hotel-muottas-muragl-samedan/overview/>

(visitato il 20 settembre 2019)

Sky Harain Water, SKYHA.

<http://www.skyharainwater.com/en/proceso/>

(visitato il 2 settembre 2019)

SRA, Sustainable Restaurants Association.

<https://thesra.org/>

(visitato il 5 settembre 2019)

UNCED, United Nations Conference on Environment and Development (1992), Rio Declaration on Environment and Development.

http://www.unesco.org/education/pdf/RIO_E.PDF

(visitato il 17 maggio 2019)

UNEP, UNWTO, United Nations Environment Program & World Tourism Organization (2005), Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers.

<http://www.sustainablesids.org/wp-content/uploads/2016/11/UNEP-WTO-2005-Making-tourism-more-Sustainable-A-guide-for-policy-makers.pdf>

(visitato il 16 maggio 2019)

UNWTO, United Nations World Tourism Organization (2015), Tourism and the Sustainable Development Goals: journey to 2030 – Highlights.

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419401>

(visitato il 19 maggio 2019)

UNWTO, United Nations World Tourism Organization (2016), Measuring the Sustainability of Tourism.

<http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/folderfactsheetweb.pdf>

(visitato il 29 maggio 2019)

UNWTO, United Nations World Tourism Organization (2018), UNWTO: Tourism Highlights, 2018 Edition, UNWTO, Madrid.

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419340>

(visitato il 30 maggio 2019)

UNWTO, United Nations World Tourism Organization (2019), Tourism 4SDG: a platform developed by UNWTO.

<http://tourism4sdgs.org/>

(visitato il 1 settembre 2019)

World Bank Group (2018), What a Waste 2.0: a global snapshot of solid waste management to 2050.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30317>

(visitato il 15 settembre 2019)

WCED, World Commission on Environment and Development (1987), Our Common Future.

<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

(visitato il 30 giugno 2019)

World Economic Forum (2018), Future of Jobs.

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

(visitato il 29 giugno 2019)

WTO, World Tourism Organisation (1997), Agenda21 for Travel & Tourism Industry.

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284403714>

(visitato il 1 luglio 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council (2014), Gender Equality and Young Employment in Travel & Tourism.

https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy_research/gender_equality_and_youth_employment_final.pdf

(visitato il 3 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council (2015 a), Travel & Tourism 2015: Connecting Global Climate Action.

<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy-research/tt-2015--connecting-global-climate-action-a4-28pp-web.pdf?la=en>

(visitato il 1 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council (2015 b), Common Agenda for Climate Action.

<https://www.wttc.org/-/media/files/declarations/unfccc-climate-change.pdf>

(visitato il 29 maggio 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council, T4T Destination Award 2018: Thompson Okanagan Tourism Association, British Columbia.

<https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2018#thompson-okanagan-tourism-association>

(visitato il 14 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council.

<https://www.wttc.org/>

(visitato il 3 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council.

<https://www.wttc.org/economic-impact/>

(visitato il 4 settembre 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council (2019), Tourism for Tomorrow Awards 2019: Celebrating 15 years: 2004-2019.

<https://www.wttc.org/-/media/files/t4t/t4t-awards-rules-guidelines.pdf?la=en>

(visitato il 16 maggio 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council, T4T Climate Action Award 2019: Bucuti & Tara Beach Resort, Aruba.

<https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2019#bucuti-tara-beach-resort>

(visitato il 12 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council, T4T Social Impact Award 2019: Awamaki, Peru.

<https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2019#awamaki>

(visitato il 19 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council, T4T Investing in People Award 2017: The J. Willard & Alice S. Marriott Foundation, USA.

<https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2017#chei>

(visitato il 14 giugno 2019)

WTTC, World Travel & Tourism Council, T4T Innovation Award 2017: The Nature Conservancy, Australia.

<https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists/winners-and-finalists-2017#the-nature-conservancy>

(visitato il 23 giugno 2019)

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare, innanzitutto, il mio relatore, il Professor Stefano Campostrini, per la disponibilità e la comprensione dimostratemi, al di là dei nostri colloqui critici per l'elaborazione di questa tesi. Ringrazio inoltre, la Dottoressa Elisa Gritti, per il suo tempo e collaborazione nello studio della metodologia e del funzionamento del database del progetto "ResponsabilMente", e Annalisa Rocco, assistente del general manager di *Venice Simplon-Orient-Express*, per la documentazione interna e le informazioni fornite necessarie per condurre l'analisi dell'azienda.

Più di un ringraziamento, naturalmente, va ai miei genitori, per avermi sempre sostenuto nei miei percorsi e per l'orgoglio che ripongono in me, e alla mie poche e fedeli amiche, per la condivisione dei momenti importanti e di quelli quotidiani.

Infine, un ringraziamento speciale ad Antonio, che ha sopportato lunghi silenzi e momenti di tensione, ma che non smette mai di credere in me e di ricordarmi di farlo, ogni giorno.