PRESENTAZIONE TESI DI LAUREA LEONARDO COSER
"RIDEFINIRE L'OSPITALITA' ATTRAVERSO LA SOSTENIBILITA':
DAI PRINCIPI GLOBALI ALLE PRATICHE LOCALI NEL GARDA TRENTINO"

L'ultimo decennio ha assistito alla graduale crescita di importanza del concetto di sostenibilità, il quale ha progressivamente ridefinito il modo di intendere lo sviluppo economico e sociale, influenzando in maniera decisiva il settore turistico e dell'ospitalità. In questo contesto, l'elaborato sviluppato si pone ad analizzare l'intersezione tra sostenibilità e settore dell'ospitalità, dando particolare enfasi sia sulle sfide sia sulle opportunità che derivano dalle iniziative di comunicazione "green", mettendo sotto analisi una specifica area all'interno della regione Trentino. La ricerca esamina come le pratiche sostenibili possano evolversi nello specifico territorio dell'Alto Garda, e in che modo gli hotel di fascia alta integrino la sostenibilità nella comunicazione, nelle certificazioni, nel coinvolgimento degli stakeholder e nelle iniziative ESG, il tutto per capire quanto effettivamente il tema venga rispettato e interpretato. L'obiettivo è comprendere come la sostenibilità possa rappresentare non solo un valore etico, ma anche un fattore strategico di competitività, reputazione e innovazione territoriale, provando ad analizzare un'ipotesi su una possibile cooperazione tra i vari enti del territorio per favore una crescita ancora maggiore. L'idea di tesi nasce dalla necessità di distinguere tra un autentico impegno ambientale e la mera retorica del green marketing, una distinzione che oggi assume rilevanza centrale nel dibattito accademico e professionale. La crescente attenzione dei viaggiatori verso temi ambientali e sociali spinge infatti molte strutture a dichiararsi "eco-friendly", ma spesso in assenza di pratiche verificabili o coerenza comunicativa. Il lavoro intende dunque esplorare le dinamiche tra sostenibilità reale e sostenibilità comunicata, indagando il rischio di greenwashing e le opportunità di trasparenza e collaborazione che derivano da un approccio più maturo e condiviso.

Il primo capitolo delinea il quadro teorico di riferimento e ricostruisce l'evoluzione del concetto trattato a partire dal Rapporto Brundtland del 1987, il primo documento ufficiale a parlare di sviluppo sostenibile, il quale viene definito come la capacità di soddisfare i bisogni presenti senza compromettere quelli delle generazioni future. Ed è proprio il verbo "compromettere" che apre il dibattito su come applicare le pratiche sostenibili.
Da esse derivano implicazioni etiche, quale la responsabilità intergenerazionale e gestionali, quale la visione di lungo periodo. La sostenibilità viene declinata lungo tre pilastri: tali ambientale, sociale ed economico, formalizzati anche dal Triple Bottom Line (People, Planet, Profit) di Elkington. Il testo mette in rilievo la differenza tra "sostenibilità debole", ovvero la parziale sostituibilità del capitale naturale con capitale tecnologico e/o economico e "sostenibilità forte", che risulta essere l'irrinunciabilità di funzioni ecosistemiche e risorse non rinnovabili. Si richiama poi l'Agenda 2030 dell'ONU, che amplia il perimetro includendo obiettivi sociali e istituzionalizza una

visione olistica e misurabile dello sviluppo. Il capitolo si conclude trattando il luogo comune "sostenibilità uguale a costo", frase che viene messa in discussione da letteratura e prassi: regolazioni intelligenti e innovazioni ambientali possono aumentare l'efficienza e la competitività (Porter & van der Linde), mentre gli approcci CSR/ESG rafforzano reputazione, loyalty, motivazione del personale e qualità delle relazioni con gli stakeholder. Nel turismo, efficienza energetica e idrica, riduzione rifiuti e approvvigionamenti locali riducono i costi operativi; la domanda "green" abilita premium pricing e nuovi segmenti; la finanza sostenibile migliora accesso al credito. In sintesi, l'integrazione strategica della sostenibilità e creazione di valore condiviso diventano fonti di vantaggio competitivo nel medio-lungo termine.

Il secondo capitolo focalizza l'attenzione sul settore dell'ospitalità e del turismo, ambito nel quale la sostenibilità assume una valenza concreta e misurabile: troviamo quindi indicatori di efficienza energetica (LED, domotica, rinnovabili), di gestione dell'acqua (riduttori di flusso, riuso), dello smaltimento dei rifiuti (riduzione plastica monouso, raccolta differenziata, compostaggio) e viene messa in luce la centralità della dimensione sociale, ovvero contratti equi, formazione continua, diversity & inclusion, accessibilità, filiere locali e tutela del patrimonio culturale.
Viene introdotto il tema delle certificazioni, come EU Ecolabel, Green Key, LEED, le quali avranno un ruolo prioritario all'interno del caso studio seguente, e le quali all'interno del settore dell'ospitalità stanno rappresentando un vero e proprio motore di scelta da parte dei clienti. Le certificazioni garantiscono a chi le adotta criteri, audit e trasparenza. I territori possono certificarsi secondo il GSTC, distinguendo chi opera con pratiche reali da chi fa green marketing superficiale. Il Trentino come regione rappresenta un modello avanzato di turismo sostenibile: sono presenti aree protette CETS, è chiave il ruolo delle APT (Azienda Per il Turismo) come facilitatori di destinazione e sono presenti le prime aree certificate GSTC, come la Valsugana, con estensione ad altre aree. La governance territoriale integra promozione, gestione dei flussi, mobilità dolce, standard comuni e lotta al greenwashing, con un orientamento "nature positive". Gli indicatori mostrano adozione diffusa di standard ambientali nelle strutture, progressi su rinnovabili e mobilità e ricadute socioeconomiche, quali la destagionalizzazione, l'aumento della qualità del lavoro e la manutenzione del paesaggio.
La transizione da CSR a ESG spinge le imprese turistiche verso metriche comparabili e rendicontazione periodica. In Europa la CSRD amplia l'obbligo di reporting, rendendo la sostenibilità parte integrante della gestione e del dialogo con investitori e comunità. Reporting accurato e onesto consente benchmarking, guida i miglioramenti e rafforza la credibilità.
Analizzando il green marketing ci si rende conto che esso risulta essere efficace solamente se fondato su pratiche sostanziali e dati verificabili. Viene presentato così il tema di "green washing", ovvero l'atto di fingersi sostenibili, tramite pubblicità mirate ingannevoli. Le conseguenze ad esso includono la delusione dei clienti, la sfiducia

generale e impatti ambientali non mitigati. Per combattere questa pratica è necessario rendere obbligatorie alcune azioni, quali promuovere certificazioni solide, rendere i KPI dell'azienda pubblici, affidarsi ad una comunicazione trasparente e cosa più importante educare il turista a riconoscere le attività fraudolente.

Il terzo capitolo si pone come il cuore dell'elaborato, nel quale viene presentato il caso studio e si cerca di analizzare il tema della sostenibilità nel concreto, provando a dare una interpretazione e una possibile soluzione. L'area scelta come modella è quella dell'Alto Garda, comprendente i paesi di Riva del Garda, Arco e Nago-Torbole. La zona risulta essere particolarmente attiva turisticamente parlando, poiché registra una domanda internazionale molto robusta e addirittura in crescita anche post-pandemia, con una struttura ricettiva varia e un ecosistema economico-turistico cooperativo. La ricerca empirica combina questionari strutturati e interviste guidate presso 15 strutture di alta fascia (4-5 stelle) nei tre comuni indicati. I questionari sono stati sottoposti a persone con un ruolo di spicco all'interno dell'hotel, quali manager in servizio o la direzione stessa. Inoltre l'area dell'Alto Garda è estesa all'incirca 30 chilometri, presentando così una alta densità di strutture ricettive al suo interno e dando così valore effettivo alla ricerca effettuata e non puramente numerico.

Il questionario presentato alle strutture a maggio 2025 copre sei aree coerenti con ESG/CSR: sostenibilità sociale, sostenibilità ambientale, impegno verso la comunità; stakeholder engagement, comunicazione e marketing, sostenibilità economica di medio-lungo termine. La raccolta dei dati è stata effettuata sia online che in presenza, con garanzie di riservatezza. Questo approccio ha permesso di confrontare le strategie operative e narrative, identificare buone pratiche e riconoscere le criticità legate al rischio di greenwashing. La compilazione del questionario è avvenuta tramite sia colloqui con i proprietari degli alberghi, che con interviste semi-guidate.

I risultati analizzati hanno dimostrato che tutte le strutture dichiarano pratiche eco-sostenibili, rinnovabili ove possibile, tra le maggiori attività notiamo la gestione responsabile dei rifiuti e misure di risparmio idrico, con convinzione diffusa circa i ritorni economici nel medio-lungo termine (minori costi fissi, allineamento alla domanda e rafforzamento dell'immagine).

Sul piano interno emergono codici etici e linee guida condivise, sebbene con spazi di miglioramento nella diffusione, formazione del personale periodica, iniziative di benessere e team building. L'attenzione al personale è considerata cruciale data la centralità del contatto con l'ospite, ma non è sempre semplice da integrare all'interno dell'azienda.

Inoltre molte strutture si dichiarano partecipi all'interno di iniziative con il territorio, quali attività di volontariato, sia ambientale che sociale, considerando lo specifico asset un fattore importante che guida le scelte degli ospiti.

Viene perciò proposto anche agli ospiti presenti in struttura di partecipare attivamente alle iniziative, incentivando così la crescita di una maggiore coscienza sostenibile e ambientale.

Per non trasformare l'elaborato di tesi in una mera analisi fine a sé stessa, si ha cercato di pensare attivamente a come poter creare un ambiente funzionale e allo stesso tempo sostenibile, arrivando alla creazione di un ipotetico ecosistema turistico ed economico. Come ogni ecosistema economico che si rispetti è necessaria l'individuazione di quello che viene definito "keystone", ovvero un ente che ha il compito di migliorare la salute dell'intero ecosistema, generando vantaggi per tutti i partecipanti, non per fini altruistici, bensì in quanto strategia vincente per sé e per l'ecosistema. I keystones hanno il compito di aumentare la produttiva dell'ecosistema, incentivando la cooperazione tra i vari membri o rendendo più efficiente la creazione di nuovi prodotti da parte di terzi. Questo ruolo catalizzatore potrebbe esistere in APT Garda Trentino, l'organizzazione ufficiale di gestione delle destinazioni per l'area, che già sta lavorando per promuovere il territorio, supportare gli operatori e pianificare strategicamente a lungo termine nel contesto delle tendenze turistiche europee e globali. La natura pubblico-privata di APT le consente di agire in modo neutrale e affidabile come coordinatore, in grado di essere un connettore per operatori grandi e piccoli, mediare gli interessi dei diversi stakeholder e sostenere una visione nel tempo. Attraverso APT come motore, l'ecosistema che immaginiamo si concentrerebbe sulla complementarietà piuttosto che sulla concorrenza, in cui ogni hotel potrebbe contribuire con la propria visibilità mentre sfrutta l'intelligenza collettiva e la visibilità del gruppo.
Il fattore di successo primario sarebbe, in ultima analisi, la partecipazione degli hotel in diverse fasi di integrazione della sostenibilità. L'obiettivo sarebbe vedere la loro azione in qualità di mentori e co-creatori assieme ad altre strutture, facilitando i loro processi di certificazione, formazione interna e riposizionamento strategico.
Questo ecosistema possederà anche una storia e un'identità condivisa, dove la sostenibilità diventa parte integrante della narrazione della destinazione. Piuttosto che dividere una storia coinvolgente su più narrazioni concorrenti, tutti gli hotel partecipanti parleranno da una narrazione unificata tramite pagine web dedicate, comunicazioni scritte e strategie di coinvolgimento degli ospiti a bordo. Questi sforzi aiuteranno non solo a sviluppare la credibilità delle singole strutture, ma contribuiranno anche a stabilire l'Alto Garda come la avanguardia del turismo sostenibile montano-lacustre.
Oltre agli hotel singoli, l'ecosistema imprenditoriale si estenderebbe senza dubbio ai fornitori di servizi locali, alle istituzioni culturali, ai fornitori di servizi di mobilità e ai produttori di cibo e vino. Si svilupperebbe come una rete aperta e includerebbe tutti gli attori che hanno una missione per un modello di turismo che cura l'ambiente, migliora il territorio e aggiunge valore alle future generazioni. In questo modo, l'ecosistema può agire come un organismo vivente, co-adattativo per tutti i partecipanti, che può

rinnovarsi, attrarre nuovi partecipanti e reagire in modo flessibile a problemi legati alla stagionalità, alla carenza di risorse lavorative o ai cambiamenti nelle esigenze degli ospiti.
In conclusione, l'ambizione andrebbe ben oltre la sostenibilità; si vuole trasformare fisicamente l'Alto Garda in un distretto turistico robusto, dove i fornitori autentici lavorano insieme per la qualità anziché per la frammentazione, le firme superficiali del branding o il greenwashing. Rendendo la collaborazione un'istituzione e facendo di APT Garda Trentino la pietra angolare di questo lavoro, il territorio dimostrerà che può guidare non solo brillantemente, ma come modello per altri a cui guardare mentre si avviano verso la sostenibilità.

La tesi evidenzia una assolutamente transizione strutturale: la sostenibilità non risulta essere solamente una tendenza, un trend da inseguire per aumentare popolarità, ma diventa architrave della competitività nel settore dell'ospitalità. Sebbene però i risultati siano in generale positivi, si possono notare ancora parecchie lacune. Queste risiedono probabilmente nella mancanza di denaro sufficiente per il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità, ma anche da una generale ancora diffusa negligenza nel confronto dell'argomento.
Gli hotel certificati e ben gestiti in chiave ESG mostrano performance migliori dal punto di vista economico, di reputazione e nelle relazionali con l'esterno e presentano una maggiore resilienza a shock climatici ed economici. Tuttavia permangono le sfide quali i tempi di implementazione, gli investimenti iniziali, la necessità di visione a lungo termine. Da qui l'urgenza di standard, reporting e trasparenza a livello aziendale e di governance coordinata a livello territoriale. Il caso Alto Garda conferma la presenza di eccellenze accanto a pratiche immature: le condizioni per un modello nazionale/internazionale ci sono e la proposta del TBE guidato da APT Garda Trentino offre un percorso realistico per scalare la sostenibilità da iniziative a sistema. In prospettiva, la competitività territoriale sarà sempre più intrecciata alla capacità di dimostrare impatti positivi misurabili e di coinvolgere comunità, lavoratori e ospiti in un progetto comune di valore.