



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di Laurea magistrale in Economia e

Gestione delle Imprese

**IL BINOMIO LUSO-SOSTENIBILITÀ COME
DRIVER DI VANTAGGIO COMPETITIVO:
EVIDENZE E LOGICHE DI GESTIONE NEL
LUXURY HOSPITALITY**

**Analisi strategica del caso Il Borro attraverso un
approccio qualitativo empirico**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Franco Amelio

**Tesi di Laurea
di Chiara Salvini**

Matr. n. 551709

Anno Accademico 2025-2026

*Alla mia nonna Ciacia,
la stella più bella, che non smette mai di illuminarmi,
ovunque Tu sia, oltre il tempo e la distanza*

Abstract

Negli ultimi decenni, sostenibilità e lusso hanno intrapreso traiettorie evolutive convergenti, riconoscendo nel *luxury hospitality* un punto di intersezione con alta potenzialità. Sebbene tale fenomeno sia sempre più rilevante, la letteratura tende ancora a proporre una trattazione frammentata e disgiunta dei due paradigmi e a concentrarsi prevalentemente su altri comparti del lusso (come la moda, l'automotive e i beni di consumo), a discapito del settore dell'ospitalità d'élite. La presente ricerca si pone l'obiettivo di colmare tale *gap*, analizzando in che modo l'integrazione fra le dimensioni ESG (*Environmental, Social e Governance*) possa tradursi in un modello di lusso autentico e rigenerativo nel settore della *luxury hospitality*, e quali fattori ne rendano concretamente possibile la realizzazione. Il lavoro adotta un approccio qualitativo, composto da una prima fase teorica, dedicata alla ricostruzione dell'evoluzione dei tre pilastri concettuali (sostenibilità, turismo e lusso), del quadro normativo di riferimento e delle pratiche ESG applicate nel settore, e da una seconda fase empirica, sviluppata sull'analisi del caso studio Il Borro mediante due fonti primarie, quali il bilancio di sostenibilità 2025 e un'intervista semi-strutturata al management. I risultati dimostrano che la convergenza fra sostenibilità e lusso è subordinata al verificarsi di tre condizioni simultanee: un quadro teorico-normativo strutturato, l'implementazione di pratiche ESG in grado di generare valore economico misurabile e una cultura aziendale fondata su elementi quali la governance di lungo periodo, un forte legame territoriale e la centralità della relazione umana. Il modello de Il Borro conferma la valenza di tali risultati e ne amplifica la portata a livello nazionale, configurando l'Italia come *benchmark* nell'ospitalità di lusso europea e aprendo scenari sul futuro del settore.

Abstract (english version)

In recent decades, sustainability and luxury have followed convergent evolutionary paths, finding in luxury hospitality a particularly promising point of intersection. Although this phenomenon is becoming increasingly relevant, existing literature still tends to address these two paradigms in a fragmented and separate manner, focusing mainly on other luxury sectors (such as fashion, automotive and consumer goods), at the expense of elite hospitality. This study aims to fill this gap by analyzing how the integration of ESG dimensions (Environmental, Social and Governance) can translate into an authentic and regenerative luxury model within the luxury hospitality sector, as well as the key factors that enable its concrete implementation. The research adopts a qualitative approach, consisting of an initial theoretical phase, dedicated to reconstructing the evolution of the three conceptual pillars (sustainability, tourism and luxury), the relevant regulatory framework and ESG practices applied in the sector, and a subsequent empirical phase, based on the case study of Il Borro conducted through two primary sources, the 2025 sustainability report and a semi-structured interview with the management. The findings demonstrate that the convergence of sustainability and luxury depends on three simultaneous conditions: a structured theoretical and regulatory framework, the implementation of ESG practices capable of generating measurable economic value and a corporate culture built on long-term governance, strong local ties and the centrality of human relationships. The case of Il Borro confirms the validity of these results and extends their relevance to a national scale, positioning Italy as a benchmark in European luxury hospitality and opening new perspectives for the future of the sector.

Indice

Introduzione	7
1. L'evoluzione dei paradigmi economici: sostenibilità, mercato dei servizi e nuove logiche del lusso	12
1.1. Il costrutto della sostenibilità	12
1.1.1. Contesto e rilevanza dello studio.....	12
1.1.2. L'evoluzione: dalle origini alla centralità nel mercato contemporaneo	13
1.2. Il ruolo strategico del settore terziario	16
1.2.1. Dall'ausiliarità alla rilevanza del mercato turistico-alberghiero	16
1.3. La metamorfosi concettuale del lusso.....	21
1.3.1. L'evoluzione: dalle logiche ostentative alla dimensione esperienziale.....	21
1.3.2. La dicotomia del <i>luxury consumption</i>	22
1.3.3. Dall' <i>hard luxury</i> al <i>soft luxury</i>	25
1.3.4. Principi manageriali e <i>luxury strategy</i> : le peculiarità.....	26
1.3.5. <i>L'Hotellerie d'élite</i> come massima espressione del lusso esperienziale	27
2. Luxury hospitality e sostenibilità: dinamiche di mercato, imperativi ESG e sistemi di regolamentazione.....	29
2.1. Il mercato della luxury hospitality e il paradigma della sostenibilità	29
2.1.1. Evoluzione e rilevanza macroeconomica del comparto turistico globale	29
2.1.2. La luxury hospitality in Europa: posizionamento strategico dell'Italia	33
2.1.3. Nuovi trend di consumo e convergenza tra lusso e sostenibilità.....	36
2.1.4. La sostenibilità come <i>driver</i> : le 4 leve dell'ospitalità <i>d'élite</i>	39
2.2. Quadro normativo e sistemi di certificazione	41
2.2.1. La spinta istituzionale europea: CSRD, standard ESRS e Tassonomia UE.....	41
2.2.2. Edilizia sostenibile: Direttiva EPBD IV e confronto LEED-BREEAM	46
2.2.3. Gestione operativa del turismo: framework GSTC e standard ESG	49
2.2.4. La sostenibilità nell'ospitalità d'élite: <i>Relais&Châteaux</i> e marchi verticali.....	54
3. L'integrazione delle dimensioni ESG nel settore: strategie, implicazioni manageriali e dinamiche relazionali.....	57
3.1. Il dualismo del lusso: tra economia e cultura ecologica	57
3.2. La dimensione E (Environmental)	58

3.2.1.	Efficientamento energetico e tecnologie sostenibili.....	59
3.2.2.	<i>Food waste</i> e strategie di contrasto	60
3.2.3.	Gestione circolare dei rifiuti e <i>Plastic-Free</i>	62
3.3.	<i>La dimensione S (Social)</i>	64
3.3.1.	Gli stakeholder <i>interni</i> : la valorizzazione del capitale umano	65
3.3.2.	Gli stakeholder <i>esterni</i> : la comunità locale e il territorio	67
3.3.3.	La <i>regenerative hospitality</i>	68
3.4.	<i>La dimensione G (Governance)</i>	69
3.4.1.	<i>Leadership</i> sostenibile, etica, trasparenza e <i>risk management</i>	69
3.5.	<i>Strategia ESG: trade-off e driver di valore</i>.....	71
3.5.1.	Sfide economico-organizzative e barriere di costo	72
3.5.2.	<i>Driver</i> di valore strategico e ritorni economico-finanziari.....	73
3.6.	<i>Percezione del cliente luxury e co-creazione del valore ESG</i>.....	76
4.	<i>Il caso de Il Borro: verifica empirica del binomio lusso-sostenibilità tra ESG e Made in Italy</i>.....	80
4.1.	<i>L’ecosistema de Il Borro: il confronto fra passato e presente</i>.....	80
4.1.1.	Dalle radici storiche alla rigenerazione dell’ <i>heritage</i>	80
4.1.2.	L’assetto strategico attuale: pilastri operativi e visioni convergenti	83
4.2.	<i>La strategia ESG: analisi degli impatti e risposte strategiche</i>	87
4.2.1.	Dimensione E: gestione ed efficienza ecologica.....	88
4.2.2.	Dimensione S: governo strategico del capitale umano	92
4.2.3.	Dimensione G: ESG Impact Team e modello di <i>shared governance</i>	97
4.2.4.	Un sistema a valore condiviso: ESG, lusso e percezione dell’ospite.....	100
4.3.	<i>L’Italia come benchmark della sostenibilità nel lusso europeo</i>	103
4.4.	<i>Sfide e opportunità: il futuro della luxury hospitality sostenibile</i>	105
	<i>Conclusioni</i>	109
	<i>Bibliografia</i>	117
	<i>Sitografia</i>.....	124
	<i>Fonti primarie</i>.....	130
	<i>Ringraziamenti</i>.....	131

Introduzione

Negli ultimi decenni, il concetto di sostenibilità ha subito una profonda evoluzione che, da principio etico e prevalentemente filantropico, l'ha portato ad essere considerato un vero e proprio pilastro strategico in grado di indirizzare le scelte aziendali all'interno di ogni settore economico. Parallelamente, il settore dei servizi, storicamente considerato secondario rispetto alla produzione industriale, si è progressivamente delineato come motore dell'economia contemporanea e fonte di occupazione, individuando nel turismo una delle sue espressioni più importanti e in costante crescita. In tale scenario, una trasformazione simile si è verificata nel costrutto del lusso, che si è gradualmente avvicinato ad una logica esperienziale e autentica, coerentemente con una clientela sempre più esigente ed informata, abbandonando la tradizionale logica di ostentazione fondata sul possesso di beni materiali.

Il presente lavoro di ricerca si fonda esattamente sull'intersezione di queste tre traiettorie evolutive. L'ospitalità di lusso, ossia il segmento di fascia alta del settore turistico-ricettivo, si configura oggi come un comparto economico ideale per analizzare la progressiva convergenza tra i pilastri della sostenibilità e i canoni del lusso, due costrutti che, sebbene apparentemente distanti, sviluppano le proprie logiche attorno ai medesimi valori chiave, quali esclusività, rarità, autenticità e visione a lungo termine. Nonostante questo fenomeno stia assumendo una rilevanza sempre maggiore, la letteratura accademica si limita ancora a trattare i due paradigmi come elementi autonomi e indipendenti fra loro, e tende a soffermarsi su altri comparti del lusso come la moda, il settore *automotive* e i beni di consumo, lasciando un margine di approfondimento ancora poco indagato in merito all'ospitalità d'élite e alle relative dinamiche gestionali e strategiche. Questo studio si pone dunque l'obiettivo di analizzare il punto di intersezione e l'integrazione sistemica fra le logiche manageriali

orientate alla sostenibilità e l'evoluzione del mercato di alta gamma, con particolare riferimento al settore *luxury hospitality*.

Sulla base di tali premesse, la ricerca è stata avviata ponendosi il seguente interrogativo esplorativo iniziale: in che modo si intersecano lusso e sostenibilità nel settore dell'ospitalità di lusso, e in che modo gli operatori del settore gestiscono concretamente questo connubio? Nel corso dell'analisi, questo interrogativo è stato progressivamente affinato e circoscritto, estendendo l'indagine, oltre alla natura di tale intersezione, anche alla sua effettiva traducibilità in un modello di business realizzabile. La domanda di ricerca che ha guidato l'intero lavoro, nella sua formulazione definitiva, si è dunque concretizzata come segue: *in che modo l'integrazione tra le dimensioni ESG (Environmental, Social e Governance) può tradursi in un modello di lusso autentico e rigenerativo nel settore della luxury hospitality, e quali fattori la rendono concretamente realizzabile?*

Al fine di rispondere in modo coerente ed esaustivo a questo principale quesito, la ricerca è stata declinata nelle seguenti tre sotto-domande, ciascuna delle quali ha guidato l'analisi di un preciso nucleo tematico dell'elaborato:

1. [SQ1]: Come si è evoluta la convergenza tra lusso e sostenibilità nell'ospitalità d'*élite*, e in che modo il quadro normativo e i sistemi di certificazione ne hanno sostenuto l'affermazione?
2. [SQ2]: Quali pratiche ESG vengono adottate nel settore e quali barriere e *driver* di valore ne condizionano l'implementazione?
3. [SQ3]: Il caso Il Borro conferma la concreta realizzabilità di questa integrazione, e grazie a quali fattori?

Per elaborare una risposta alla *research question*, il presente lavoro adotta un approccio qualitativo, articolato in due fasi complementari.

La prima fase, di natura teorica, ha previsto una mappatura della letteratura accademica, delle fonti istituzionali e degli studi di settore. Questo metodo ha permesso di ricomporre l'evoluzione dei tre paradigmi economici oggetto della ricerca, di analizzare il quadro normativo europeo in materia di sostenibilità applicato al comparto ricettivo d'élite e di individuare le *best practices* ESG adottate nel settore, congiuntamente alle barriere e ai driver di valore economico-finanziario che ne derivano.

La seconda fase, di matrice empirica, si sviluppa attraverso l'analisi del caso studio individuato nella tenuta toscana Il Borro, nonché caso emblematico dell'integrazione fra le direttive ESG e il linguaggio del lusso nel contesto della *luxury hospitality* italiana. La scelta della metodologia del caso studio risponde all'esigenza di osservare da vicino, tramite un'analisi approfondita, l'effettiva realizzabilità delle dinamiche che, nella quasi totalità dei casi, la letteratura si limita a descrivere solo a livello concettuale e settoriale. Nello specifico, l'analisi empirica si fonda sulla combinazione di due fonti primarie fra loro complementari: da un lato, il bilancio di sostenibilità della stessa tenuta relativo all'esercizio 2025, ossia un documento di natura quali-quantitativa grazie a cui è stato possibile analizzare nel dettaglio i singoli indicatori di performance ESG; dall'altro lato, un'intervista semi-strutturata condotta congiuntamente con Vittoria Ferragamo (*Sustainability and Special Projects Manager*) e Pietro Cardetta (*Project Manager*) in data 10 luglio 2026, svolta da remoto tramite la piattaforma *Teams* e per una durata complessiva di circa un'ora. Il simultaneo coinvolgimento di due figure di stampo manageriale, con ruoli distinti ma complementari, ha permesso di raccogliere una duplice prospettiva sul paradigma di sostenibilità, dimostrando come, anche all'interno del medesimo *team* aziendale, questa si configuri come un concetto per sua stessa natura multidimensionale. Questa intervista, in particolare, ha consentito di interpretare i dati quantitativi di bilancio mediante una chiave di lettura manageriale e strategica delle scelte aziendali in tema di sostenibilità.

L'elaborato è strutturato in quattro capitoli, ordinati secondo un preciso percorso logico che, partendo dalle fondamenta teoriche generali, converge nella verifica empirica di un caso pratico.

Il primo capitolo ha carattere prettamente introduttivo e ripercorre l'evoluzione storica dei tre paradigmi economici oggetto della ricerca: la sostenibilità, il settore terziario incentrato *specificamente* sul turismo, e il costrutto del lusso. Si impegna dunque a porre i fondamenti teorici necessari per comprendere, nei capitoli successivi, le dinamiche di convergenza di questi tre pilastri in un unico paradigma condiviso.

Il secondo capitolo restringe il campo di analisi al comparto del *luxury hospitality*, analizzandolo secondo due prospettive differenti ma complementari: la prima esamina lo stato “*as-is*” del comparto a livello europeo e gli elementi di convergenza fra lusso e sostenibilità; la seconda delinea il quadro normativo di riferimento seguendo una logica ad “imbuto”, che prende avvio con l'analisi della disciplina europea (CSRD, standard ESRS e Tassonomia UE) per poi calarsi progressivamente verso le certificazioni verticali e settoriali del comparto di riferimento (tra cui GSTC, *Plastic Free Certification* e network come *Relais&Châteaux*). In questo modo, si supera la dimensione puramente teorica e concettuale del binomio lusso-sostenibilità a favore di un'analisi settoriale e normativa necessaria per i successivi temi affrontati.

Il terzo capitolo entra nel merito dell'applicazione pratica delle dimensioni ESG nel settore, evidenziando le principali *best practices* ambientali, sociali e di *governance* adottate dalle strutture ricettive di alta gamma, e sottolineando le relative specificità rispetto al segmento tradizionale. Il capitolo si completa con una analisi “costi-benefici” in termini economico-finanziari legati all'implementazione di tali pratiche, fornendo così l'impianto teorico-operativo

necessario per comprendere, nel successivo capitolo, la misura dell'effettivo riscontro di queste dinamiche in una realtà aziendale concreta.

Il quarto capitolo chiude lo studio dedicandosi interamente al nucleo empirico della ricerca: il caso studio de Il Borro. Dopo aver ripercorso l'evoluzione storica e strategica della tenuta, l'analisi esamina nel dettaglio le performance ESG emerse dal bilancio di sostenibilità 2025, arricchendole con le prospettive strategiche ottenute dall'intervista semi-strutturata. Lo studio si chiude ampliando progressivamente l'orizzonte: partendo dal singolo caso aziendale, proietta quest'ultimo all'interno del contesto nazionale, configurando l'Italia come *benchmark* della transizione sostenibile nella *luxury hospitality* europea, giungendo infine all'analisi delle sfide e delle opportunità future dell'intero settore. Questa struttura consente di rispondere in modo esaustivo alla domanda di ricerca e ai relativi sotto-quesiti.

1. L'evoluzione dei paradigmi economici: sostenibilità, mercato dei servizi e nuove logiche del lusso

1.1. Il costrutto della sostenibilità

1.1.1. Contesto e rilevanza dello studio

In un contesto economico e sociale in continuo sviluppo, oggi la sostenibilità si pone come un concetto centrale e irrinunciabile. Affrontare il tema della sostenibilità non rappresenta una tendenza, bensì una necessità inderogabile e tangibile, che pervade tanto la sfera quotidiana quanto quella lavorativa. Il costrutto di sostenibilità si sta estendendo progressivamente in tutti i settori dell'economia, seppur con modalità e intensità differenti. Si tratta, infatti, di un concetto laborioso, intrinsecamente olistico e soggetto a molteplici interpretazioni.

Tale eterogeneità è riconducibile anche alla notevole evoluzione che il termine stesso ha subito nel corso del tempo: da una visione focalizzata inizialmente sugli aspetti ecologici, si è progressivamente esteso fino ad assumere un significato globale che, oltre alla dimensione ambientale, include anche quella sociale ed economica, approfondite di seguito. La fusione di questi tre elementi chiave consente di raggiungere un significato di benessere che supera le tradizionali misure della ricchezza e della crescita economica basate sul PIL. In tal senso, risulta dunque chiara la necessità di adottare un approccio interdisciplinare, così da poter offrire una concezione quanto più esauriente del fenomeno. È inoltre opportuno sottolineare come la sostenibilità rappresenti un concetto dinamico e in continuo avanzamento, in quanto fortemente influenzato dal quadro di riferimento. Tra i fattori più rilevanti rientra, ad esempio, il progresso tecnologico, il quale incide fortemente sui vincoli legati all'utilizzo delle fonti energetiche (Balocco, 2026).

Da un punto di vista etimologico, il termine “sostenibilità” deriva dal latino *sustinere*, a sua volta composto da “sub” (sotto) e “tenere” (tenere), assumendo così il significato letterale di “tenere da sotto”, “reggere”, “sostenere” (Istituto della Enciclopedia Italiana, s.d.). La prima definizione riconosciuta a livello universale risale al 1987 con il Rapporto Brundtland (intitolato *Our Common Future*), che la delinea come la capacità di “*soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future*” (World Commission on Environment and Development, 1987).

1.1.2. L’evoluzione: dalle origini alla centralità nel mercato contemporaneo

L’attuale configurazione del concetto di sostenibilità è l’esito di un processo evolutivo articolato che gli ha permesso di assumere un ruolo sempre più centrale nelle logiche di funzionamento e sviluppo delle imprese. Essa si configura oggi come un paradigma di riferimento per la pianificazione strategica e per la creazione di valore nel lungo periodo (Porter & Kramer, 2011) in grado di influenzare i modelli di business, i processi decisionali e le relazioni con i molteplici stakeholders (Freeman, 2010; Elkington, 1997).

Le prime considerazioni in merito risalgono agli anni Cinquanta, grazie al contributo di *Howard Rothmann Bowen*, padre della Responsabilità Sociale d’Impresa, il quale, nel 1953, introdusse l’idea che le decisioni aziendali dovessero essere coerenti con i valori e gli obiettivi della società (Bowen, 2013). In questo primo stadio (anni ‘50-‘60), il concetto di sostenibilità emerge prevalentemente sotto forma di principio etico e di pratica di *corporate philanthropy*¹ (Gautier & Pache, 2015). Successivamente, a partire dagli anni Sessanta e Settanta, il dibattito assume una prospettiva sistemica per via della crescente attenzione ai limiti della crescita economica all’interno di un contesto

¹ L’insieme delle attività realizzate volontariamente da un’impresa per promuovere il benessere collettivo attraverso donazioni o attività pro-bono eseguite dai propri dipendenti (Gautier & Pache, 2015).

caratterizzato da risorse naturali limitate. In quest'ultima fase emerge chiaramente la necessità di riformulare i modelli di sviluppo introducendo il tema della sostenibilità all'interno degli equilibri tra sistema economico e ambiente (Aleotti et al., 2022). La formalizzazione del concetto si colloca nel 1987 con la pubblicazione del *Rapporto Brundtland* (World Commission on Environment and Development, 1987), che introduce il concetto di “sviluppo sostenibile”, definito come la capacità di “soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future” (Gro Harlem Brundtland, 20 March 1987). Questa definizione, divenuta un riferimento imprescindibile a livello internazionale, sottolinea la necessità di un equilibrio tra tre componenti fondamentali, *l'economia* (intesa come sviluppo economico), *l'equità* (riconducibile al principio di equità sociale) e *l'ecologia* (legata alla tutela dell'ambiente), impostazione comunemente sintetizzata nel cosiddetto “*equilibrio delle tre E*” (Aleotti et al., 2022). A partire dagli anni Novanta e dai primi anni Duemila, la sostenibilità viene progressivamente integrata nelle logiche manageriali e nelle strategie di impresa attraverso l'approccio della *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997), che supera sia il tradizionale orientamento focalizzato esclusivamente sui risultati economico-finanziari, sia la concezione riduttiva della sostenibilità come fenomeno prettamente ambientale, a favore di una triplice dimensione dell'attività economica. Da tale evoluzione concettuale derivano il noto acronimo *ESG* (*Environmental, Social, Governance*) e quello delle *3P* (*People, Planet, Profit*), entrambi espressione della medesima logica di integrazione (Aleotti et al., 2022).

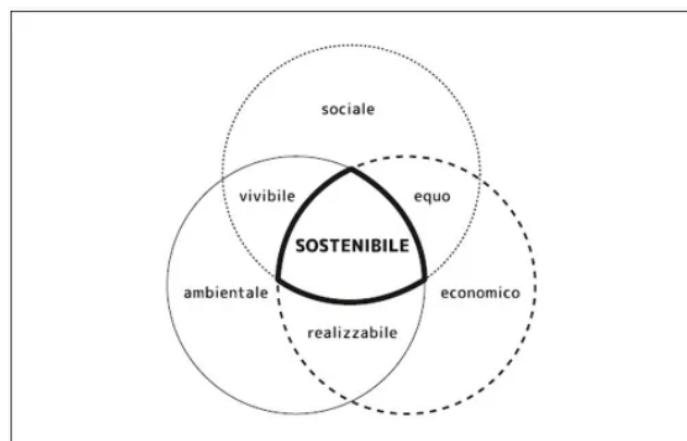


Figura 1 Libro "Il Manuale di Sostenibilità per le Imprese" – Diagramma di Venn: dimensione ambientale, sociale ed economica

Il percorso di istituzionalizzazione del paradigma sul fronte imprenditoriale prosegue nei decenni successivi attraverso momenti di svolta quali la formalizzazione del concetto di CSR² nel 2000 tramite l'Accordo di Lisbona e il Libro Verde del 2001³ (Lindgreen & Swaen, 2010; Commissione europea, 2001), gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 (SDG⁴s) e l'Accordo di Parigi del 2015 (UNFCCC⁵, 2015), fino al recente *European Green Deal*, una strategia di crescita che, fra i suoi principali obiettivi, fissa il raggiungimento della *neutralità climatica* entro il 2050, guidando l'Unione europea verso una società giusta e prospera (Commissione europea, 2019).

L'evoluzione del concetto di sostenibilità ha coinvolto in modo significativo anche il profilo del consumatore (*consumer behavior*), riflettendo il passaggio da modelli di consumo tradizionali, orientati da logiche utilitaristiche quali prezzo, qualità e convenienza, a forme più consapevoli e responsabili. Questo percorso trova la sua massima espressione nel concetto di "*Sustainable Consumption*", formalizzato nel 2015 ed inteso come l'utilizzo di prodotti e

² *Corporate Social Responsibility*, concetto che contribuisce a rafforzare l'impegno delle imprese nei confronti della sostenibilità, promuovendo una maggiore attenzione agli impatti generati dalle attività aziendali (Lindgreen & Swaen, 2010).

³ In ambito europeo, promuove l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali sia nelle attività aziendali sia nelle relazioni con gli stakeholder (Commissione europea, 2001).

⁴ *Sustainable Development Goals*

⁵ *United Nations Framework Convention on Climate Change*

servizi volto a migliorare la qualità di vita del consumatore, minimizzando l'impatto ambientale e salvaguardando le risorse per le generazioni presenti e future (Al-Nuaimi & Al-Ghamdi, 2022, pp. 7-8). Tale evoluzione è stata riconosciuta come fondamentale anche dall'Agenda 2030, che l'ha integrata fra i propri obiettivi strategici promuovendo modelli di consumo e di produzione responsabili (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile [ASviS], 2020).

Alla luce di questo duplice percorso evolutivo, emerge con chiarezza come la sostenibilità abbia assunto un ruolo progressivamente più centrale e strutturale nel contesto economico, consolidandosi come un vero e proprio paradigma di riferimento e una priorità condivisa per la definizione delle strategie aziendali e delle politiche pubbliche, nonché come una leva fondamentale per acquisire e mantenere valore nel lungo periodo (Porter & Kramer, 2006; Aleotti et al., 2022).

1.2. Il ruolo strategico del settore terziario

1.2.1. Dall'ausiliarità alla rilevanza del mercato turistico-alberghiero

La crescente rilevanza del tema della sostenibilità, estendendosi progressivamente ai vari attori e settori economici, ha coinvolto in modo significativo anche il settore terziario, che oggi occupa un ruolo centrale all'interno dei sistemi economici contemporanei (Ferrari, 2017). Tale centralità si inserisce nell'ampio processo di terziarizzazione dell'economia, considerato una tendenza storica e uno dei fenomeni economici e sociali più rilevanti degli ultimi decenni (Martinelli & Gadrey, 2000).

Nonostante ciò, per lungo tempo i servizi sono stati considerati un'attività accessoria al prodotto, non meritevole di un filone di studi indipendente, e ancora nel 1960 l'*American Marketing Association* li definiva tali (Ferrari, 2017). È a partire dal secondo dopoguerra, e in particolare dagli anni Settanta,

che il settore terziario registra una forte espansione e supera il *principio di ausiliarità* del servizio rispetto al bene industriale, parallelamente al progressivo declino dell'occupazione industriale (Martinelli & Gadrey, 2000 p. 7; Ferrari, 2017). Un passaggio particolarmente significativo si osserva negli anni Ottanta con l'introduzione del concetto di "*esperienza di servizio*", concetto che rivela il definitivo riconoscimento dei servizi come ambito di studio autonomo e centrale nell'economia contemporanea. Come precisato dal giornalista economico *Ronald Henkoff*, le aziende (comprese quelle non erogatrici di servizi), devono considerare il terziario come "*l'imperativo strategico più importante [...]*" per differenziarsi nel mercato e accrescere i profitti (Bateson & Hoffman, 2000, p. 10).

Questa centralità trova un ampio riscontro empirico nei dati più recenti. Nel contesto italiano, coerentemente con il processo di terziarizzazione delle economie occidentali, i servizi generano buona parte della ricchezza del Paese e oggi vengono quasi considerati un motore autonomo della crescita e dell'occupazione (Rossi et al., 2025, p. 1; Bateson & Hoffman, 2000, p. 10-11). In termini macroeconomici, essi nel 2024 costituivano circa il 58% del valore aggiunto complessivo, a fronte del 49% registrato nel 1995 (Rossi et al., 2025, p. 4). Sul fronte occupazionale, secondo i dati rilevati dall'ISTAT, nel 2025 il settore terziario ha coinvolto 16.887 mila lavoratori sui 24.202 mila complessivi a livello nazionale. Scomponendo i singoli comparti (Figura 2), i servizi di alloggio e ristorazione si collocano al secondo posto in termini crescita occupazionale, registrando un aumento di 85 mila occupati, sinonimo di una chiara ripresa del comparto turistico (Rossi et al., 2025, p. 10-12).

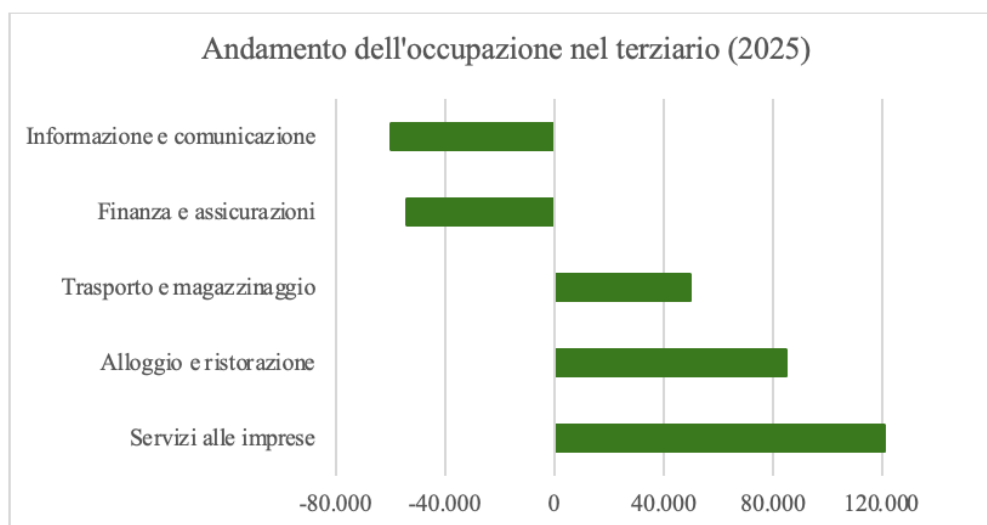


Figura 2 Elaborazione personale su dati di Rossi et al., 2025

La componente turistica riveste un ruolo di primo piano anche sul fronte dell'*export*: nel 2024 ha rappresentato il 38% dell'*export* complessivo dei servizi italiani, come evidenziato nella Figura 3. Si tratta di una quota molto elevata, soprattutto se confrontata con la media dell'Unione Europea, registrata al di sotto del 15% (Rossi et al., 2025, pp. 23-25). Persiste tuttavia una stretta interdipendenza tra le attività terziarie, la manifattura e gli altri settori produttivi (Rossi et al., 2025, p. 4), a conferma della natura sempre più integrata e interconnessa fra i vari comparti economici.



Figura 3 Elaborazione personale su dati di Rossi et al., 2025

Al di là della sua rilevanza macroeconomica, il settore dei servizi racchiude al proprio interno anche tratti concettuali distintivi che risultano meritevoli di approfondimento. Distinguere nettamente beni e servizi “puri” risulta di notevole complessità, in quanto la maggior parte delle prestazioni integra allo stesso tempo componenti tangibili e intangibili. Proprio in virtù di tale complessità la letteratura ha individuato quattro caratteristiche comuni a tutte le tipologie di servizio: *l'intangibilità*⁶, *l'inseparabilità* (o simultaneità) tra produzione e consumo⁷, *l'eterogeneità*⁸ e la *deperibilità*⁹ (Bateson & Hoffman, 2000; Ferrari, 2017). Tali caratteristiche implicano che il beneficio per il cliente derivi da un'esperienza interattiva (Bateson & Hoffman, 2000, pp. 15-18), nella quale il consumatore stesso diventa parte integrante del processo di erogazione del servizio, e non un semplice fruitore passivo (Bateson & Hoffman, 2000, p. 21; Ferrari, 2017). In tale contesto, risulta determinante il ruolo del personale di contatto: come affermato da Robert L. Catlin, all'epoca *senior vice president* della società newyorkese N.W. Ayer ABH International “*il personale, nella mente del consumatore, rappresenta il prodotto tanto quanto ogni altra caratteristica del servizio*” (Bateson & Hoffman, 2000, pp. 26-27). La qualità della relazione instaurata tra personale e cliente incide direttamente sulla soddisfazione di quest'ultimo che, a sua volta, genera concreti vantaggi organizzativi fra cui una riduzione dei costi di erogazione e *recovery*, un

⁶ I servizi si configurano come prestazioni anziché oggetti fisici (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15). Essi non contemplano il trasferimento del possesso o della proprietà di beni materiali, i quali possono al più essere strumentali, ossia di supporto, al servizio erogato (Ferrari, 2017). Pertanto, la loro valutazione tende ad essere prevalentemente soggettiva, più che oggettiva (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15).

⁷ I servizi vengono prima venduti e solo successivamente, in molto simultaneo, vengono prodotti e consumati. Si tratta del meccanismo opposto a quello dei beni materiali, che invece vengono prima prodotti, poi venduti e infine consumati (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15). Pertanto, l'impossibilità di verificare la prestazione prima che questa raggiunga il consumatore non consente di includere controlli a monte, ossia prima della fruizione del servizio da parte del cliente, generando notevole vulnerabilità in caso di disservizi durante l'erogazione dello stesso (Bateson & Hoffman, 2000, p. 26).

⁸ Attiene alla potenziale variabilità dell'attività di servizio (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15), la quale può generare esiti differenti in base al cliente (o utente) coinvolto nel processo di erogazione (Ferrari, 2017).

⁹ La produzione in tempo reale della prestazione non permette la conservazione e l'immagazzinamento della stessa al fine di sopperire eventuali discrepanze, strutturali e contingenti, tra domanda ed offerta (Ferrari, 2017). Per tale ragione, ne deriva che il diritto ad un servizio non utilizzato non può essere reclamato (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15).

incremento del fatturato tramite azioni di *cross-selling* e *up-selling*, ed un progressivo affinamento delle competenze del personale stesso (Ferrari, 2017). Se consolidata nel tempo attraverso la ripetizione delle interazioni, la soddisfazione favorisce inoltre la fidelizzazione e la fiducia del cliente nei confronti dell'impresa erogatrice, rafforzandone la redditività e la fedeltà di lungo periodo (Ferrari, 2017). Tale meccanismo relazionale ha portato la letteratura a parlare di “*co-creazione*”, riconoscendo il consumatore come un vero e proprio “*co-produttore*” dell'esperienza stessa (Ferrari, 2017). L'insieme di queste dinamiche contribuisce, inoltre, a generare una immagine complessiva positiva dell'impresa che, se adeguatamente diffusa e tutelata, genera a sua volta reputazione aziendale, consentendo di attrarre nuovi potenziali clienti alla fruizione del servizio (Ferrari, 2017).

Questi tratti si manifestano contestualmente e con la massima intensità (Bateson & Hoffman, 2000, p. 15) all'interno del mercato turistico-alberghiero, un comparto che riveste un ruolo economico di primaria importanza a livello globale (ONU Italia, 2021). La più recente ricerca annuale di WTTC¹⁰ evidenzia che nel 2025 il contributo di Travel & Tourism al PIL¹¹ globale ha toccato gli 11,6 trilioni di dollari, con una crescita annua del 4,1% e 366 milioni di posti di lavoro generati (*World Travel & Tourism Council* [WTTC], 2026). In Italia, il settore ha inciso per il 13,2% sull'occupazione e per 237,4 miliardi di euro sul PIL nazionale nel 2025, con proiezioni al 2035 che stimano un impatto di 282,6 miliardi di euro, confermando ancora una volta il suo ruolo centrale (la Repubblica, 2026; Confcommercio, 2025). In questo scenario risulta particolarmente significativo l'apprezzamento internazionale per il “Made in Italy”, che garantisce all'Italia una posizione di primato rispetto a importanti competitor europei quali Francia e Grecia: come ha commentato Ivana Jelinic, CEO di Enit S.p.A., l'Italia possiede “[...] *un patrimonio che non è secondo a*

¹⁰ *World Travel & Tourism Council*

¹¹ Prodotto Interno Lordo

nessuno [...]” (Jelinic, come citato da la Repubblica, 2026). In tal senso, l’impegno sul fronte della sostenibilità funge da “ingrediente” fondamentale per innalzare gli standard qualitativi di questa offerta e riformulare, come verrà esaminato nel successivo capitolo, i confini stessi dell’ospitalità di lusso (Amatulli & De Angelis, 2018).

1.3. La metamorfosi concettuale del lusso

1.3.1. L’evoluzione: dalle logiche ostentative alla dimensione esperienziale

La graduale tendenza del mercato ad avvicinarsi verso l’eccellenza qualitativa e all’aspetto relazionale fra gli attori coinvolti, elementi analizzati nei precedenti paragrafi, implica un’analisi concettuale circa un costrutto piuttosto vago (Amatulli & De Angelis, 2018) e di natura pluridisciplinare (Amatulli & De Angelis, 2018): il concetto di lusso. Dal punto di vista etimologico, il termine “lusso” deriva dal latino “*luxus*”, ossia “eccesso”; si delinea dunque come una condizione di opulenza, di agio e di appagamento. Considerando la piramide dei bisogni di *Abraham Maslow*, l’alta gamma si impegna a soddisfare i bisogni di appartenenza, stima e autorealizzazione, ossia la categoria di bisogni indulgenti, non essenziali al sostentamento e di più elevata complessità (Amatulli & De Angelis, 2018). Nonostante il lusso sia da tempo oggetto di molteplici studi e approfondimenti, non emerge tuttora una definizione condivisa universalmente (Amatulli & De Angelis, 2018). Contestualmente, anche gli stessi consumatori talvolta faticano ad individuare con chiarezza quali elementi rientrano nel mondo del lusso e quali, al contrario, ne siano esclusi (Amatulli & De Angelis, 2018). Tale complessità concettuale deriva principalmente dal fatto che, essendo fortemente sensibile alle variazioni socioeconomiche, il lusso è un mondo in continua evoluzione. Esso, in particolare, segue e riflette i mutamenti della società, dei mercati, della vita degli individui e dei relativi ideali; pertanto, il consumo dei beni e servizi di lusso può essere influenzato da episodi politici,

economici e sociali non esplicitamente attribuibili ad esso. Si consideri, a titolo dimostrativo, l'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea (*Brexit*): tale evento geopolitico ha causato l'abbandono del mercato UK, e nello specifico di Londra, da parte di molti *luxury brand* (Amatulli & De Angelis, 2018). Tuttavia, a prescindere dalle molteplici declinazioni, l'intero sistema dell'alta gamma (Il Sole 24 Ore, 2025) si configura come un settore economico cruciale per diversi Paesi, e in particolar modo per l'Italia, contesto nazionale che beneficia di una tradizione (Amatulli & De Angelis, 2018) che congiunge, a sua volta, valore economico, storico, culturale e territoriale (Il Sole 24 Ore, 2025). La rilevanza macroeconomica di tale comparto nella scena italiana è dimostrata anche da uno studio condotto dal *Sole 24 Ore* nel 2025, il quale ha rilevato un volume di ricavi generato nel medesimo anno pari a 54 miliardi di euro (Il Sole 24 Ore, 2025). Si delinea dunque un segmento in forte crescita, che consente all'Italia di collocarsi come leader nel mercato del lusso a livello europeo, conquistando il 40% della produzione complessiva del mercato e prevedendo un'ulteriore crescita stimata tra il 4% e il 6% per il 2029 (Il Sole 24 Ore, 2025).

1.3.2. La dicotomia del *luxury consumption*

Il consumo del lusso può essere definito attraverso la cosiddetta “*dicotomia del luxury consumption*”. In relazione alle finalità di acquisto di un prodotto (o servizio) di lusso si riconoscono due differenti *driver* motivazionali: lo *status symbol*, orientato al bisogno di affiliazione ad un gruppo diretto a integrarsi socialmente, e l'*individual style*, connesso al soddisfacimento dei bisogni personali. Tali driver si riferiscono a due diversi approcci strategici al lusso del tutto divergenti l'uno dall'altro: il primo si identifica nel cosiddetto “*externalized luxury*”, il secondo si riconosce nel cosiddetto “*internalized luxury*” (Amatulli & De Angelis, 2018).

Nell'approccio del lusso esternalizzato i consumatori sono motivati dal bisogno di manifestare il loro status (o posizione) sociale, ossia la propria identità verso la comunità. Di conseguenza, essi risultano fortemente influenzati dalle tendenze esterne in termini di moda, usi e costumi e posizionamenti dei brand (Amatulli & De Angelis, 2018). Si configura, dunque, come un approccio di tipo etero-riferito (Amatulli & De Angelis, 2018), i cui termini distintivi sono l'ostentazione e il materialismo (Amatulli & De Angelis, 2018; Sestino et al., 2021). Gli individui che adottano questa tipologia di consumo, infatti, avvertono il bisogno di vantare il proprio potere d'acquisto facendo parte di una *élite* racchiusa (Amatulli & De Angelis, 2018); inoltre, tendono a percepire il possesso materiale degli oggetti come elemento cardine del proprio essere. Si tratta dunque dell'approccio più consumistico al lusso, il cui fine ultimo sta nel sorprendere la società e percepire la condizione propria di superiorità (Amatulli & De Angelis, 2018).

Al contrario, nell'approccio del lusso internalizzato i consumatori avvertono la necessità di ottenere prodotti e servizi che siano in armonia con il proprio stile e ideali. Per questo motivo, gli individui, essendo autonomi dal punto di vista decisionale, ignorano gli stereotipi e i trend di acquisto da parte della collettività e orientano la propria ricerca verso fattori che assicurino loro conformità, identità e autenticità con le proprie preferenze, profilando così un approccio ego-riferito (Amatulli & De Angelis, 2018). Se il termine più emblematico del lusso esternalizzato è l'ostentazione, all'interno della visione internalizzata tale termine viene del tutto respinto e giudicato quasi come "volgare", prediligendo locuzioni come "qualità" e "piacere" (Amatulli & De Angelis, 2018; Sestino et al., 2021). In questo secondo approccio al lusso, infatti, il consumatore si focalizza sul valore reale della prestazione e sul relativo grado qualitativo, anteponendo l'esperienza personale in termini di sentimenti, emozioni e stati d'animo volti a suscitare una sensazione di comfort interiore (Amatulli & De

Angelis, 2018), e non risulta più stimolato dal mero possesso di un oggetto di valore.

A seguito di tali considerazioni, è possibile affermare che l'approccio di lusso per *individual style* (internalizzato) si presenta come una modalità di consumo molto più autonoma rispetto all'approccio orientato allo *status* (esternalizzato) (Amatulli & De Angelis, 2018). Sebbene queste due tipologie possano coesistere nel medesimo individuo, esse riflettono due visioni sistemiche distinguibili in diversi segmenti di mercato (Amatulli & De Angelis, 2018). La dicotomia del lusso sottintende, dunque, l'abilità delle organizzazioni di adeguare le proprie strategie in funzione di entrambi i cluster di *luxury consumers*, definendo considerevoli implicazioni manageriali (Amatulli & De Angelis, 2018), come schematizzato nella tabella sottostante.

<i>Externalized luxury</i>		<i>Internalized luxury</i>
<u>Dimensioni caratterizzanti</u>		
Status symbol, Ostentation, Materialism, Public self, External expression, Image luxury, Social position		Lifestyle, Value luxury (real quality), Intimate self, Personal identity and experience, Cultural satisfaction.
<u>Implicazioni manageriali</u>		
<i>Product</i>	- Alta visibilità del logo - Qualità non rilevante - Esclusività percepita dal consumatore	- Logo poco vistoso o nascosto - Qualità come attributo centrale - Coerenza con lo stile individuale del consumatore
<i>Price</i>	Prezzo alto, enfatizzato	Prezzo come elemento non determinante
<i>Place</i>	Comunicazione che evidenzia il prestigio del brand	Comunicazione che evidenzia la qualità e i valori del brand
<i>Promotion</i>	Enfasi sul valore simbolico del brand	Enfasi sull'heritage del brand e sul valore "Made in"

Figura 4 Approcci al lusso - elaborazione personale. Fonte: Amatulli & De Angelis, 2018

1.3.3. Dall'*hard luxury* al *soft luxury*

Nonostante la dicotomia del luxury consumption si presenti in maniera esplicita, il consumo di alta gamma si evolve costantemente (Amatulli & De Angelis, 2018). A livello globale, la domanda del lusso si sta progressivamente avvicinando verso un approccio meno ostentato e più interiore, legato a motivazioni intrinseche dell'individuo piuttosto che al bisogno di accettazione sociale. Si assiste, pertanto, ad uno spostamento dal lusso "esternalizzato" a quello "internalizzato" (Amatulli & De Angelis, 2018), sinonimo di ricerca di una *experience* complessiva. Parallelamente, si rileva un mutamento di direzione anche sul fronte dell'offerta (Amatulli & De Angelis, 2018). Le organizzazioni, infatti, sono sempre meno legate alla mera vistosità del bene in termini di valore orientandosi, al contrario, verso le componenti più intangibili dell'offerta, intese come edonismo, benessere interiore e opportunità di vivere situazioni e contesti idonei a generare esperienze profonde, personali e memorabili (Amatulli & De Angelis, 2018). Il consumo del lusso, pertanto, si sta progressivamente allontanando dal materialismo per dirigersi verso l'idea di benessere personale, sociale e fisico, determinando il passaggio da una dimensione di tipo "*hard*" (*hard luxury*) ad una concezione "*soft*" (*soft luxury*, o lusso dei servizi) (Amatulli & De Angelis, 2018; Sestino et al., 2021). Il segmento del *soft luxury*, in particolare, si contraddistingue per una offerta rappresentata in prevalenza da servizi. In virtù di tali mutamenti, i settori del F&B¹² e del *Travel* si mostrano come quelli più idonei a soddisfare queste nuove esigenze di consumo (Amatulli & De Angelis, 2018). Questo orientamento trova riscontro empirico sia nelle evidenze quantitative attuali, sia nelle previsioni future. Secondo le stime elaborate della società di ricerca globale *Mordor Intelligence*, infatti, il mercato europeo dell'ospitalità di lusso entro il

¹² *Food and Beverage*

2031 toccherà i 50.18 miliardi di dollari, registrando un CAGR¹³ dell'8,73% nell'intervallo compreso tra il 2026 e il 2031 (Mordor Intelligence, 2026).

1.3.4. Principi manageriali e *luxury strategy*: le peculiarità

Sebbene il segmento luxury sia ormai integrato all'interno della gran parte delle categorie di prodotti e servizi, esso si basa su regole economiche proprie (Amatulli & De Angelis, 2018). In primo luogo, nel contesto attuale, un numero crescente di consumatori luxury mirano a vivere esperienze esclusive e con alto coinvolgimento emotivo e di prestigio (Amatulli & De Angelis, 2018), e spesso focalizzano la propria attenzione su particolarità che avrebbero meno rilevanza per altre categorie di utenti (Amatulli & De Angelis, 2018). In tale settore, lo scopo principale dell'analisi della domanda, infatti, è comprendere i desideri dei consumatori e gli ideali che dirigono il loro agire (Amatulli & De Angelis, 2018), al fine di adeguare l'offerta alle esigenze del mercato. Il consumatore viene dunque esaminato, così da suscitare desideri e aspirazioni provando un senso di piacere quasi spirituale: si parla di “*customer orientation*” (Amatulli & De Angelis, 2018). Tali elementi confermano a tutti gli effetti la transizione verso l'approccio internalizzato. Si avvia dunque un rapporto *one-to-one* con ogni singolo cliente il quale, partecipando attivamente al processo, può personalizzare e rendere unica la propria richiesta (Amatulli & De Angelis, 2018).

Da un punto di vista meramente economico, un consumatore che vive una esperienza univoca e al di fuori dell'ordinario tende a considerare “normale” un livello di prezzo tendenzialmente elevato (Amatulli & De Angelis, 2018). Se la legge economica tradizionale presuppone una relazione negativa fra intenzione di acquisto e prezzo, nel settore del lusso intercorre invece una relazione positiva, definendo una sensibilità al prezzo di molto inferiore. L'intenzione

¹³ Tasso di crescita annuo composto

d'acquisto, infatti, accresce all'incrementare del prezzo, a condizione che gli incrementi di prezzo siano concretamente legati a notevoli aumenti nel valore, in prevalenza simbolico, attribuito al bene (o servizio) di lusso (Amatulli & De Angelis, 2018). Un'ulteriore peculiarità fa riferimento alla *mission* dei brand dell'alto di gamma, i quali mirano a proporre un'offerta "*inimitabile*". Essi, infatti, abbandonano il confronto competitivo con il mercato per dimostrare superiorità, distinguendosi, al contrario, in virtù della propria identità (Amatulli & De Angelis, 2018). Infine, un ultimo fattore distintivo dei luxury brand contemporanei è rappresentato dalla *partnership strategica* basata sul costante bilanciamento del potere che intercorre fra la componente creativa e la componente gestionale all'interno dell'organizzazione: la prima, governata dai designer, focalizza l'attenzione sulla parte dell'estetica (il sopra citato "*servicescape*") e dell'autenticità; la seconda, presidiata dal management, converte l'elemento del desiderio in valore economico sostenibile nel lungo termine. Si tratta di due parti strettamente interdipendenti, sinergiche ed essenziali in virtù dell'offerta univoca e fuori dall'ordinario, tipica del segmento *luxury* (Amatulli & De Angelis, 2018).

1.3.5. *L'Hotellerie d'élite* come massima espressione del lusso esperienziale

Nell'ultimo decennio, il segmento del lusso ha ampliato i propri confini produttivi e merceologici, e i segmenti tradizionali quali abbigliamento, accessori e cosmetici, sono stati affiancati da nuove categorie di servizio, tra cui emerge l'*hotellerie* (Amatulli & De Angelis, 2018). L'ospitalità di lusso, in particolare, rappresenta la massima espressione del mutamento concettuale del *luxury*: non più materialismo e ostentazione (Sestino et al., 2021), bensì ricerca di esperienze univoche e destinate a pochi (Pappadà, 2020), dimensione del sogno, studio del fruitore del servizio (Amatulli & De Angelis, 2018) ed evasione dall'ordinario della vita quotidiana (Sestino et al., 2021).

L'interesse verso il “vivere” esperienze rare ha generato un incremento significativo dell'industria del lusso a livello globale, potenziando proprio il *lusso esperienziale*. Questa dimensione comprende, ad esempio, esperienze di viaggio esclusive e la progettazione su misura di soggiorni in alloggi ricettivi di alto livello (Sestino et al., 2021).

L'Italia, in particolare, riveste un ruolo sempre più centrale nel mercato internazionale della *luxury hospitality*, il quale prosegue la crescita con un andamento sostenuto. In particolare, si convalida come una delle mete più d'interesse d'Europa per investimenti nel turismo di lusso, grazie alla crescente richiesta di esperienze premium, turismo esperienziale e ospitalità su misura. Attualmente, gran parte delle strutture ricettive sta infatti focalizzando le proprie energie sullo sviluppo di esperienze univoche per la clientela, e che abbiano una profonda incidenza sul relativo grado di coinvolgimento (Hospitality Business, 2026).

2. *Luxury hospitality* e sostenibilità: dinamiche di mercato, imperativi ESG e sistemi di regolamentazione

2.1. Il mercato della luxury hospitality e il paradigma della sostenibilità

2.1.1. Evoluzione e rilevanza macroeconomica del comparto turistico globale

Negli ultimi decenni il turismo si è consolidato come uno dei principali pilastri e asset strategici della crescita economica globale (Accardi, 2025), fino a rappresentare la principale fonte di reddito per molti Paesi, in particolare nel contesto europeo. Tale espansione genera un crescente potenziale di sviluppo imprenditoriale e creazione di occupazione, dinamica che a sua volta attrae investimenti e sostiene il potenziamento dei servizi locali (Legrand et al., 2017). Come evidenziato dalle rilevazioni statistiche effettuate dall'Eurostat, nell'anno 2024 il 92,2% dei viaggi turistici dei residenti UE sono stati effettuati all'interno dei confini comunitari: di questi solo un viaggio su dieci è avvenuto per ragioni professionali, mentre oltre la metà degli spostamenti (52,2%) è stato giustificato da motivazioni personali (ossia vacanze e svago). Tali evidenze empiriche riflettono l'importanza del turismo inteso come dimensione di benessere e rigenerazione personale, consolidando contestualmente l'elevato grado di attrattività e di potenziale di cui gode il territorio europeo (Eurostat, 2025).

La figura sottostante mostra l'analisi storica dei flussi turistici dei residenti dell'Unione Europea nel periodo 2007-2024, con particolare focus sui viaggi personali. Nel complesso è possibile affermare che la crisi economica globale del 2008-2009 non ha influenzato fortemente il turismo comunitario, a differenza della crisi pandemica da COVID-19 che, al contrario, ha determinato una diminuzione pari al 37% nella quantità di viaggi. Il percorso di recupero ha ripreso a ritmo sostenuto a partire dal 2021, consentendo al settore di superare dello 0,5% i livelli pre-pandemici già nel 2023, ovvero solo dopo due anni. L'andamento in crescita è proseguito nel 2024, registrando un incremento del

numero di pernottamenti e di soggiorni turistici pari a circa il 4% rispetto al 2019. Tale espansione si è verificata soprattutto nei viaggi turistici per motivi personali, a fronte dei viaggi d'affari collocati ancora al di sotto dei livelli pre-pandemici, con una contrazione dell'1,3% (Eurostat, 2025).

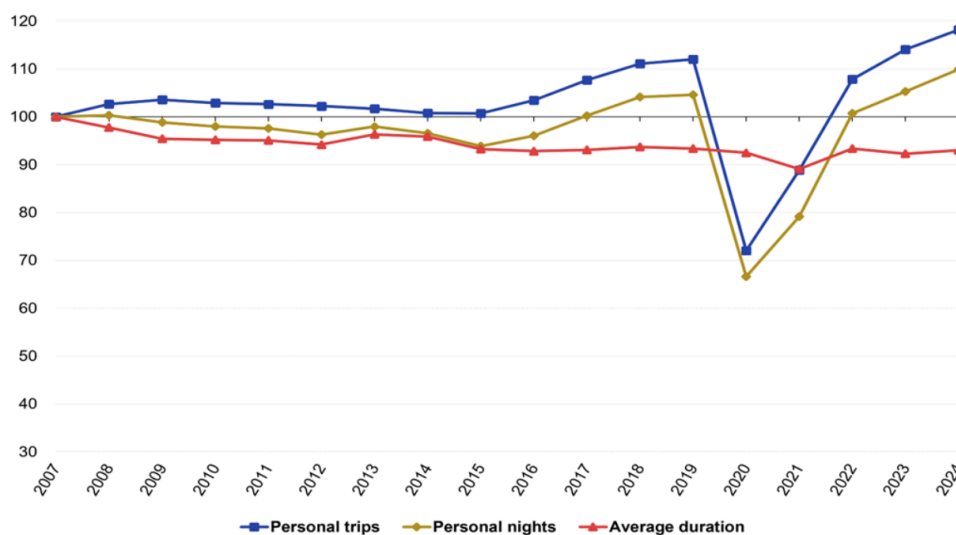


Figura 5 Personal trips effettuati dai residenti UE, 2007 - 2024. Fonte: Eurostat, 2025.

Il turismo e l'ospitalità formano il più grande settore dei servizi a livello mondiale (Legrand et al., 2017), contribuendo, come esaminato precedentemente, a circa il 10% del PIL globale (*World Travel & Tourism Council* [WTTC], 2026). Il settore dell'ospitalità, in particolare, è un fenomeno di complessa definizione non solo per le relative dimensioni e attività, ma anche per il ruolo che riveste nella società. L'eterogeneità dei prodotti e servizi che vengono offerti demolisce, infatti, la definizione condivisa di settore economico inteso come un *cluster* di aziende omogeneo che offre il medesimo *output*. La gestione di una struttura ricettiva nel XXI secolo risulta, infatti, piuttosto complessa: di fronte a consumatori sempre più consapevoli e selettivi, anche gli albergatori devono gestire molteplici sfide: dalla gestione operativa alla comunicazione con tutti gli stakeholder, fino a integrare la sostenibilità ambientale, la responsabilità social e l'etica (Legrand et al., 2017). Il livello di competitività di una struttura alberghiera, infatti, dipende in primo luogo dalla

capacità di compensare lo sviluppo economico, la tutela dell'ambiente e la valorizzazione del capitale umano e culturale (Accardi, 2025).

Gli hotel contemporanei operano come organizzazioni multiprodotto, integrando servizi diversificati (come ristorazione, aree benessere e strutture ricreative) e attivi a ciclo continuo; è dunque facile individuare l'elevato impatto ambientale da essi generato. Pur ricoprendo un ruolo chiave nello sviluppo sostenibile delle economie, il turismo e il settore dell'ospitalità si profilano come un comparto avido di risorse; pertanto, risulta necessaria l'implementazione di infrastrutture e sistemi gestionali volti a mitigare la pressione sugli ecosistemi naturali che, in molteplici destinazioni, stanno quasi esaurendo la propria capacità di carico (Legrand et al., 2017). In termini macroeconomici, il superamento dei limiti biologici del pianeta trova un riferimento esplicito nel concetto di *Earth Overshoot Day*¹⁴ che, nell'anno in questione, cade il 30 luglio, ossia quasi cinque mesi prima dello scadere dell'anno; ciò significa che buona parte dell'attività economica globale è strettamente dipendente dall'esaurimento delle risorse del pianeta Terra (Global Footprint Network, 2026). Nel comparto turistico, tale concetto si lega fortemente al costrutto dell'*overtourism* (o sovraffollamento turistico), un elemento che velocizza il consumo e il successivo esaurimento delle risorse locali (energia, acqua e gestione dei rifiuti) proprio nei territori che si caratterizzano per una limitata capacità di carico (Capocchi et al., 2019). In virtù della crescente rilevanza di questo settore, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha declinato nel comparto turistico la storica definizione di sviluppo sostenibile del rapporto Brundtland, definendo così il concetto di "turismo sostenibile" come "*un turismo che tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, del settore, dell'ambiente e delle comunità ospitanti*". In

¹⁴ Data in cui la domanda di risorse naturali supera la capacità di rigenerazione della Terra nel medesimo anno.

un secondo momento, tale agenzia si è impegnata a formulare anche una specifica definizione di “ospitalità sostenibile”, delineandola come “*le attività di ospitalità che gestiscono le risorse considerando i costi e i benefici economici, sociali ed ambientali al fine di soddisfare le esigenze delle generazioni presenti, proteggendo e migliorando al contempo le opportunità per le generazioni future*” (Legrand et al., 2017). Negli ultimi anni, le stesse aziende alberghiere si sono impegnate a fondo per mitigare l’impatto ambientale delle proprie attività (Legrand et al., 2017) e questo impegno è stato supportato anche dall’ESR¹⁵ rilasciato dal WTTC e riferito al periodo 2025. Tale rapporto mostra come, nonostante il settore abbia raggiunto e oltrepassato il suo apice economico pre-pandemia, la sua impronta di carbonio sia ancora ferma al di sotto dei livelli del 2019 e il suo impatto positivo continui a crescere (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2025).

Il crescente orientamento verso i temi di sostenibilità trova un riscontro speculare anche sul fronte della domanda, e dunque sul comportamento dei viaggiatori, come mostrano le evidenze empiriche del *Travel & Sustainability Report 2026* elaborato da Booking.com. L’analisi, condotta su un campione di 32.500 intervistati, rivela che l’85% dei viaggiatori pianifica i propri spostamenti in modo sostenibile. Nello specifico, il 52% del campione si impegna a ridurre i rifiuti generati durante il soggiorno, mentre il 47% si impegna a minimizzare il consumo energetico nelle strutture ricettive ospitanti. A fronte di tali evidenze emerge tuttavia un paradosso generazionale, definito come “*say-do gap*”: da un lato, le generazioni più giovani manifestano intenzioni di sostenibilità più spiccate a fronte di un minor numero di azioni pratiche attuate, dall’altro lato, le generazioni più anziane privilegiano l’adozione di misure concrete ma dichiarano le proprie convinzioni etiche in modo meno esplicito. Indipendentemente dalle dinamiche generazionali, la quasi totalità dei rispondenti risulta fortemente condizionata dal rischio di

¹⁵ *Environmental Sustainability Report*

condizioni metereologiche estreme nelle potenziali località di destinazione. Negli ultimi dodici mesi, il 74% degli intervistati ha considerato tale rischio nella scelta della meta e del periodo, il 31% ha modificato o annullato il proprio viaggio in virtù di tali eventi e il 68% ha direttamente escluso le destinazioni esposte a tale rischio. Le condizioni metereologiche stanno dunque ridisegnando i flussi della domanda turistica, la quale si mostra altresì influenzata dal fenomeno dell'*overtourism*; il 43% degli intervistati, infatti, ha dichiarato di evitare località turistiche eccessivamente affollate così da non incombere ulteriormente sulla relativa capacità di carico (Booking.com, 2026). Tuttavia, sebbene l'interesse e il sostegno per le questioni relative allo sviluppo sostenibile siano in costante crescita su entrambi i fronti, nel corso del tempo il concetto di *sostenibilità* ha subito così tante interpretazioni che spesso può risultare vago e di difficile comprensione, in quanto molti termini a riguardo vengono utilizzati in modo piuttosto approssimativo, lasciando un diffuso scetticismo sul vero significato (Legrand et al., 2017).

2.1.2. La luxury hospitality in Europa: posizionamento strategico dell'Italia

Così come si rileva una certa ambiguità nel concetto di sostenibilità, ancora più articolato risulta l'inquadramento del costrutto del lusso e, in particolare, del suo rapporto con i paradigmi della sostenibilità, aspetto che si configura come uno dei temi di maggiore discussione nel dibattito manageriale attuale (Amatulli & De Angelis, 2018). Le dinamiche di consumo dell'alto di gamma si sono progressivamente evolute verso modelli meno ancorati al possesso materiale e più al significato, all'impatto emotivo e all'allineamento con il sistema valoriale dei singoli utenti. In particolare, il costrutto del lusso si contraddistingue per la sua elevata soggettività intrinseca, configurandosi come un elemento intimo e personale: ciò che viene avvertito come "lussuoso" in una determinata circostanza socio-economica, infatti, potrebbe essere trascurato in un differente

contesto culturale oppure in base alle mutevoli aspettative personali (Manfreda et al., 2026).

La rilevanza strategica del settore dell'ospitalità di lusso è dimostrata anche dalle evidenze empiriche emerse da una recente ricerca condotta dall'*Osservatorio Hospitality* di Deloitte (2026), volto a comprendere la traiettoria evolutiva della *luxury hospitality* in ambito europeo e nel territorio italiano. Analizzando la distribuzione geografica dell'offerta ricettiva di alta gamma nel continente europeo, riconosciuta convenzionalmente negli hotel a 5 stelle, è possibile notare una profonda polarizzazione degli asset strutturali. Il mercato continentale dell'ospitalità di lusso risulta essere governato da un numero ristretto di Paesi: al vertice si posiziona la Grecia con 835 strutture, seguita dall'Italia con 771 hotel, dal Regno Unito (766), Francia (484) e Spagna (365). Esaminando però la quota di mercato che il segmento del lusso possiede rispetto all'offerta ricettiva complessiva di ciascuna nazione, emerge un paradosso strutturale che descrive il territorio italiano. L'Italia, con la sua enorme rete alberghiera di quasi 33.000 strutture, conquista il primo posto in Europa per l'offerta ricettiva totale; tuttavia, in proporzione, la quota percentuale di hotel di lusso sul totale risulta molto contenuta, limitandosi ad appena il 2%. Questa evidenza si allontana notevolmente dai mercati europei concorrenti, qualificati da una densità ricettiva di alta gamma significativamente più alta, come Malta (12%), il Portogallo (11%) e la stessa Grecia (8%). Questo notevole frazionamento dimostra quanto, nel contesto italiano, *l'hotellerie d'élite* si configuri ancora come una nicchia ristretta che, se esaminata dal punto di vista strategico, nasconde internamente un potenziale qualitativo e di *repositioning* sostenibile eccezionalmente elevato per l'intero Paese (Deloitte, 2026).

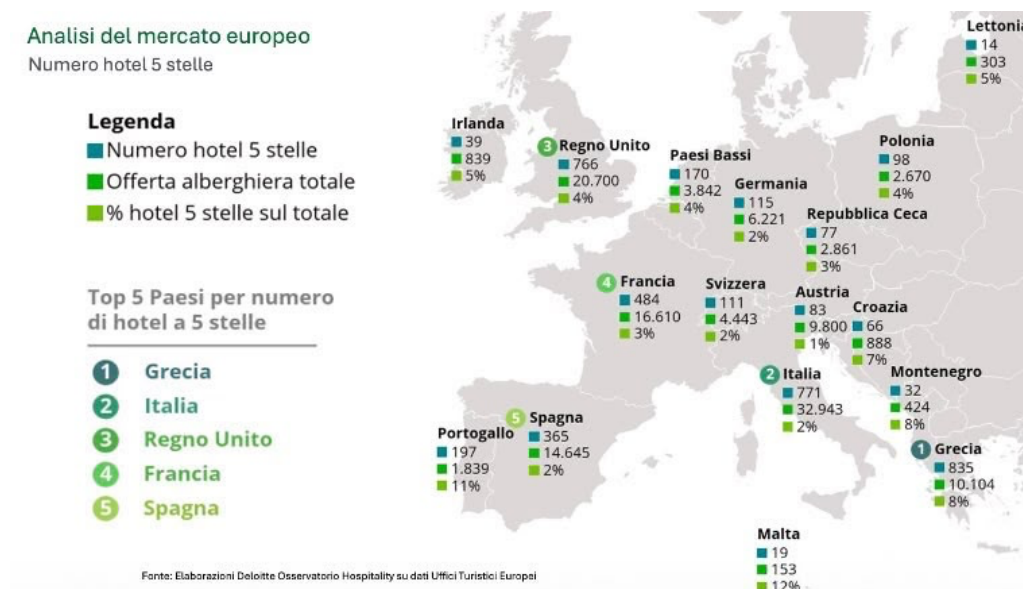


Figura 6 Distribuzione dell'offerta ricettiva di lusso in Europa. Fonte: Deloitte, 2026

La dinamicità di tale comparto si manifesta chiaramente anche nelle strategie di sviluppo formulate dai principali *player* del mercato alberghiero, i quali tendono sempre più ad orientare i propri investimenti verso le fasce più alte della piramide del valore: il *Luxury Entry Level*, il *Luxury Premium* e il *Top Luxury*¹⁶. Fra queste, si prevede che siano proprio le strutture rientranti nella fascia *Top Luxury*, ossia la dimensione più elevata, a registrare l'espansione più significativa, vantando di una quota di mercato attuale del 21% e di una proiezione futura pari al 28%. Parallelamente, le fasce di mercato più inferiori (*Upper Upscale*, *Upscale*, *Midscale* e *Budget*) tendono a contrarsi. Questo accentramento verso le dimensioni più prestigiose testimonia lo spostamento dell'attenzione delle strutture ricettive e degli stessi investitori verso modelli di business ad alta marginalità unitaria (Deloitte, 2026).

¹⁶ Soglie gerarchiche che definiscono il posizionamento del brand nel mondo *luxury* a partire dal *Luxury Entry Level*, ossia la soglia di accesso al lusso, fino al *Top Luxury*, caratterizzato da esclusività e prezzi elevati.

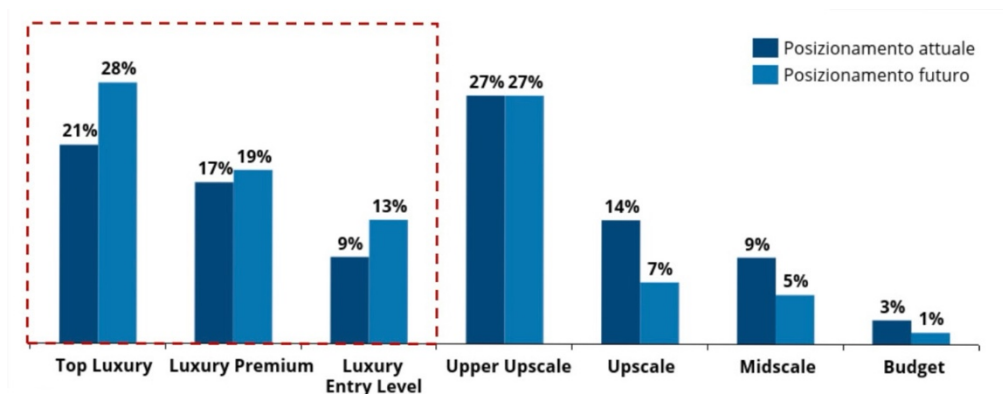


Figura 7 Posizionamento attuale e futuro degli attori del mercato alberghiero internazionale.
Fonte: Deloitte, 2026

Analizzando i Paesi ritenuti più attrattivi in Europa per gli investimenti nel segmento luxury per i prossimi tre anni, al primo posto emerge il territorio italiano, raccogliendo il 59% delle preferenze complessive e distaccando nettamente i principali *competitor*. L'Italia viene dunque designata come fulcro della futura espansione della *luxury hospitality*, in virtù dell'attrattività internazionale e del patrimonio naturale e culturale di cui gode, componenti essenziali per un viaggio di lusso. In particolare, le principali *Top Luxury Destinations* italiane vedono al vertice le città storiche principali (Milano, Roma, Venezia e Firenze), a cui seguono le destinazioni balneari, spinte dalla elevata stagionalità dell'alta gamma e dalla ricerca di resort unici (Deloitte, 2026).

2.1.3. Nuovi trend di consumo e convergenza tra lusso e sostenibilità

Un nodo centrale di questo scenario in continua evoluzione è costituito dalla progressiva eterogeneità dei viaggiatori di lusso, aspetto che sta contribuendo notevolmente alla complessità del comparto. Al momento, i segmenti demografici tradizionalmente benestanti (dotati di patrimonio elevato e maggior tempo a disposizione), come gli individui d'età più avanzata, coesistono sempre più con gruppi di consumatori quali i *Millennials* e la *Generazione Z*, e anche con i turisti d'élite derivanti dai mercati emergenti. Questi nuovi entranti

attribuiscono un ruolo fondamentale alla sostenibilità, all'autenticità delle esperienze vissute e all'avvicinamento con la cultura locale, portando con sé la nuova prospettiva di lusso (Manfreda et al., 2026). La difficoltà risiede nel fatto che, nonostante la sempre maggiore attenzione verso la salvaguardia dell'ambiente, gli ospiti d'élite non contemplanò una eventuale riduzione degli standard tradizionali del lusso (quali l'eccellenza del servizio e l'esclusività dell'offerta) a favore di un maggior riguardo alla sostenibilità. L'inserimento di iniziative *green* nelle strutture di alta gamma si configura dunque come una vera e propria sfida manageriale, poiché potrebbe essere interpretato dagli stessi ospiti come un accomodamento rispetto al comfort e agli standard di lusso attesi. I *luxury hotel*, dunque, devono essere in grado di integrare soluzioni verdi mantenendo invariata l'esperienza del lusso (Manfreda et al., 2026).

La sensibilità dei viaggiatori nei confronti della sostenibilità ambientale e sociale è confermata anche dalle rilevazioni formulate dall'Osservatorio Deloitte, le quali evidenziano un marcato *shift* della domanda *luxury* verso un'esperienza unica, autentica e che sia in grado di raccontare e valorizzare il territorio. In termini numerici, ben il 73% dei rispondenti esprime chiaramente il desiderio che la propria spesa turistica comporti un beneficio diretto per la comunità ospitante, e il 90% dichiara di ricercare esperienze legate alle culture locali e alle tradizioni storiche. Ancora una volta, questi dati configurano la sostenibilità come un fattore primario nel processo decisionale del viaggiatore d'élite. Sul fronte dell'offerta, l'impegno delle strutture ricettive volto a considerare la transizione ecologica come un investimento strutturale di lungo periodo e non come un mero adempimento formale, trova un concreto riscontro nelle scelte di allocazione dei capitali e nelle scelte di investimento. Deloitte ha infatti rilevato che, nel biennio di riferimento (2024-25), il 21% delle *CapEx*¹⁷ nei progetti di riposizionamento *luxury* viene riservato ad iniziative *green* e ad

¹⁷ *Capital Expenditure*, ossia le spese in conto capitale destinate all'acquisto o mantenimento di investimenti strutturali (a lungo termine).

asset connessi all'efficientamento ESG. L'impegno finanziario, invece, si manifesta in un incremento anno su anno del 22% delle strutture alberghiere d'élite che hanno ottenuto una certificazione ESG ufficiale (Deloitte, 2026).

Sebbene la letteratura evidenzi la natura soggettiva e in continua evoluzione del lusso, risulta ancora più importante analizzare come quest'ultimo si interseca con gli imperativi della sostenibilità (Manfreda et al., 2026). A livello astratto e puramente concettuale, lusso e sostenibilità sono da sempre considerati due costrutti antagonisti. Infatti, mentre il lusso rimanda ai concetti di eccesso, indulgenza, edonismo e distinzione, la sostenibilità si fonda sui principi di moderazione, benevolenza e parità (Amatulli & De Angelis, 2018; Manfreda et al., 2026). Superando questa visione dicotomica, tuttavia, è possibile comprendere come i beni e servizi *luxury* detengano altresì alcuni tratti distintivi che li rendono connaturatamente sostenibili: *l'esclusività*, *l'autenticità*, *l'artigianalità* e la *rarietà* (Amatulli & De Angelis, 2018). In primo luogo, proponendo servizi unici e personalizzati, le strutture alberghiere si distinguono per la loro identità e marchio, generando in questo modo una percezione di "esclusività" del tutto conforme agli ideali di sostenibilità. Questo allineamento si manifesta nell'allontanamento dalle logiche del *mass tourism*, privilegiando un modello incentrato sul valore e sull'unicità dell'offerta (Manfreda et al., 2026). Il lusso e la sostenibilità, in particolar modo nella dimensione ambientale, confluiscono nell'attributo di "rarietà" dell'offerta, intesa come un servizio limitato e idoneo a garantire benefici in termini di impiego delle risorse e, di conseguenza, di minimizzazione dell'impatto ambientale (Amatulli & De Angelis, 2018). In questo scenario, il concetto di esclusività si avvicina alla ricerca di "autenticità", elemento considerato centrale nel turismo di alta gamma (Manfreda et al., 2026) e in grado di guidare esperienze turistiche indimenticabili, coerentemente con l'idea che i viaggiatori di lusso contemporanei ricercano un appagamento sempre più intimo (Manfreda et al., 2026). Quando si verifica allineamento fra il soggiorno del cliente e i relativi

ideali, l'esperienza autentica offre a quest'ultimo l'opportunità di instaurare legami con sé stesso e con l'ambiente circostante, fungendo da strumento di benessere. I viaggiatori privilegiano un profondo legame con le comunità ospitanti che supera le semplici interazioni con il luogo fisico: il concetto di autenticità, pertanto, si uniforma al concetto di "artigianalità" (Manfreda et al., 2026). Interagendo con l'ambiente circostante nelle varie sfumature, la connessione tra autenticità, artigianalità e lusso rende il viaggiatore d'élite più sensibile ai temi del turismo sostenibile. Di conseguenza, l'unione fra questi elementi conferma la svolta del comparto di lusso, in cui l'indulgenza e responsabilità sociale si muovono congiuntamente e in cui il riconoscimento della componente artigianale si concretizza in un sostegno tangibile per l'intera comunità (Manfreda et al., 2026).

L'aspetto innovativo legato alla sostenibilità, pertanto, non rivoluziona il settore *luxury* ma, al contrario, restituisce l'idea originale di lusso, incentrato sull'artigianalità, la qualità senza tempo e la rarità (Amatulli & De Angelis, 2018). Queste riflessioni convalidano la massima vicinanza sul fronte della sostenibilità da parte delle strutture *luxury* (Amatulli & De Angelis, 2018) e la reale convergenza fra i due poli, sebbene apparentemente inconciliabili (Manfreda et al., 2026). La sostenibilità, infatti, è un concetto naturalmente implicito nella definizione di lusso, simbolo di qualità, artigianalità, tradizione e creatività; inoltre, costituendo un fattore motivante e di differenziazione nel *decision making* dell'ospite, permette di potenziare l'offerta ricettiva di fascia alta (Amatulli & De Angelis, 2018).

2.1.4. La sostenibilità come *driver*: le 4 leve dell'ospitalità *d'élite*

In un'ottica strettamente operativa, è possibile affermare che il turismo di lusso sostenibile si estrinseca attraverso tre principali linee guida: la sostenibilità concepita come imperativo cardine, la dimensione esperienziale come fulcro

costitutivo del lusso e un'ospitalità di eccellenza personalizzata in ogni suo dettaglio (Manfreda et al., 2026). La traduzione operativa di questi tre percorsi all'interno della gestione aziendale trova una efficace sintesi nel *framework* elaborato dall'*Osservatorio Hospitality* di *Deloitte Climate and Sustainability* (DCS), che illustra le quattro leve d'azione essenziali per garantire una catena del valore del lusso sostenibile:

1. *L'assetto strutturale come base di partenza*: la struttura rappresenta l'atto concreto di trasformazione ecologica, per cui deve essere valorizzata attraverso l'ottimizzazione dei consumi energetici, la gestione delle risorse idriche e l'efficientamento dei materiali (Deloitte, 2026).
2. *L'ospite come promotore attivo del brand*: la sostenibilità deve essere condivisa e co-creata con il cliente, così da convertire la permanenza in una esperienza di valore e accrescere la reputazione del brand (Deloitte, 2026).
3. *Il personale come anello di congiunzione*: le risorse umane, se formate e responsabilizzate, guidano la trasformazione organizzativa e trasmettono all'ospite una solida cultura ESG, ottimizzando la qualità del servizio erogato (Deloitte, 2026).
4. *La centralità del territorio locale*: il territorio circostante rende unica e attrattiva la meta; pertanto, risulta necessario salvaguardare la sua autenticità e biodiversità (Deloitte, 2026).

Tale modello trova una chiara conferma nei risultati economico-finanziari quantificati dalle ricerche di Deloitte. Sul fronte dei costi, l'implementazione di tali iniziative permette una contrazione dei consumi stimata tra il 5% e il 15%, con un *payback period*¹⁸ negli investimenti di efficienza energetica di circa tre

¹⁸ Arco di tempo necessario per rientrare dall'esborso finanziario iniziale di un investimento, attraverso i flussi di cassa generati.

anni e un *OpEx*¹⁹ del 30%. Sul lato dei ricavi, invece, il maggior valore dell'esperienza e la conseguente maggiore permanenza dell'ospite generano un incremento del *spend per stay*²⁰ pari al 26% (Deloitte, 2026). Pertanto, è possibile affermare che, se opportunamente integrata nei modelli operativi dell'*hotellerie d'élite*, la sostenibilità non si configura come un mero centro di costo, bensì come una leva strategica in grado di generare un impatto positivo diretto sui costi e sulle performance, garantendo così un ritorno economico (Deloitte, 2026).

2.2. *Quadro normativo e sistemi di certificazione*

2.2.1. La spinta istituzionale europea: CSRD, standard ESRS e Tassonomia UE

In risposta alla rilevanza assunta dalle tematiche di sostenibilità, l'Unione Europea ha dato un forte impulso alla *governance* societaria, introducendo l'obbligo per le grandi aziende di redigere anche la rendicontazione di sostenibilità e coinvolgendo anche realtà di dimensioni più ridotte. Tuttavia, questa forte spinta regolatoria ha reso il tema del *reporting* una questione piuttosto dibattuta (Dunfjäll, 2025, p. 1). Da un lato, la regolamentazione europea si è arricchita di diverse direttive significative che ribadiscono l'importanza dei fattori ESG lungo l'intera *value chain*. Dall'altro, la pressione normativa sempre più forte e le crescenti attese degli stakeholder impongono alle organizzazioni di divulgare informazioni strutturate e verificabili, comportando un notevole impegno gestionale e operativo. In questo contesto di profondo cambiamento si delinea la strategia dell'Unione Europea, fondata su un quadro normativo sinergico e composto dalla seguente triade: la Direttiva

¹⁹ *Operating Expenditure*, ossia le spese operative quotidiane sostenute dall'azienda per il funzionamento del proprio business.

²⁰ Spesa per soggiorno, ossia la cifra media che un cliente è disposto a spendere durante il soggiorno presso la struttura ricettiva.

CSRD, gli standard ESRS e la Tassonomia UE, capisaldi della trasparenza aziendale attuale (Serreli et al., 2026, pp. 1-2).

La regolamentazione attuale fonda le proprie radici nella Direttiva 2014/95/UE (NFRD²¹), introdotta nell'ordinamento italiano dal D.lgs. n. 254/2016, la quale vincolava un gruppo ristretto di enti di interesse pubblico a divulgare informazioni legate al proprio impatto ambientale e sociale, relativo al personale, al rispetto dei diritti umani e all'anticorruzione (Serreli et al., 2026, p. 2). Tuttavia, l'ampia discrezionalità dei suoi orientamenti ha portato gli Stati membri ad adottare pratiche eterogenee fra loro, compromettendo anche la comparabilità delle informazioni diffuse (Serreli et al., 2026, p. 2).

Al fine di correggere tali asimmetrie, la precedente direttiva è stata superata dall'introduzione della nota CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, Direttiva 2022/2464/UE), entrata in vigore nel gennaio 2023 con l'obiettivo di istituire un regime di rendicontazione molto più regolamentato (Serreli et al., 2026, pp. 1-2). Tale provvedimento, pilastro centrale del Green Deal Europeo, impone alle realtà aziendali l'obbligo di monitorare i propri rischi e impatti ESG (Serreli et al., 2026, pp. 1-2). Nel proposito iniziale del 2022, la Direttiva imponeva i propri vincoli a grandi imprese e PMI (escluse le microimprese) (Serreli et al., 2026, p. 2), estendendo dunque il proprio raggio d'azione a circa 50.000 imprese in Europa (*The Green Hub*, 2026). L'elevato livello di dettaglio richiesto ha tuttavia destato molta incertezza tra gli operatori di mercato in merito alla sostenibilità del conseguente onere amministrativo (Serreli et al., 2026, p. 3). Per mitigare queste criticità e minimizzare le distorsioni provocate dall'inflazione monetaria, che avrebbe altrimenti coinvolto precocemente nell'obbligo diverse realtà di medio-piccole dimensioni, il legislatore europeo ha riformulato i parametri volumetrici e le scadenze temporali originarie tramite alcuni interventi correttivi. Il primo fra

²¹ *Non-Financial Reporting Directive*

questi è rappresentato dalla Direttiva Delegata 2023/2775/UE, che ha incrementato del 25% le soglie patrimoniali e di fatturato (Commissione europea, 2023). Il Pacchetto Omnibus (Direttiva UE 2026/470), costituisce il secondo intervento correttivo, tramite cui sono state introdotte diverse semplificazioni strutturali volte a snellire la legislazione esistente, preservando allo stesso tempo gli obiettivi del Green Deal (Serreli et al., 2026, pp. 3-4). All'interno di questo alleggerimento burocratico si inserisce anche la Direttiva "Stop the Clock" (Direttiva UE 2025/794), anch'essa finalizzata a garantire sostenibilità organizzativa alle imprese tramite la riformulazione dei tempi di applicazione della Direttiva. In particolare, in virtù di tale provvedimento, l'applicazione della CSRD per le grandi imprese e le PMI quotate subisce un differimento di due anni, spostandosi agli esercizi che iniziano il 1° gennaio 2028, e l'applicazione della CSDDD²² per le grandi imprese subisce un rinvio fissato al 1° gennaio 2027 (Serreli et al., 2026, p. 4).

L'efficacia operativa della CSRD così rimodulata ha reso obbligatoria l'adozione degli standard ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), elaborati dall'EFRAG²³ e recepiti nell'ordinamento comunitario con il Regolamento Delegato UE 2023/2772 (Serreli et al., 2026, p. 3). Questo impianto normativo, composto da 12 principi, impone una rendicontazione più dettagliata in termini di governance, allineamento agli obiettivi di transizione, sistemi di controllo interno e sull'identificazione di impatti, rischi ed opportunità, riassunti sotto l'acronimo "IRO" (Serreli et al., 2026, p. 3). L'applicazione di questi standard è subordinata all'esito del processo di doppia materialità (EFRAG IG1 2024), la principale innovazione sostanziale introdotta dalla CSRD che richiede alle organizzazioni di considerare le questioni ecologiche e sociali intersecando la prospettiva degli azionisti (*materialità*

²² *Due Diligence Directive*

²³ *European Sustainability Reporting Standards*

finanziaria, o *outside-in*²⁴) con gli interessi degli *stakeholder* (*materialità di impatto*, o *inside-out*²⁵) (Dunfjäll, 2025, p. 7; Serreli et al., 2026, p. 3). Questo approccio duale eleva il tema della sostenibilità da pratica meramente formale e reputazionale ad un fattore imprescindibile per la competitività e la redditività aziendale nel lungo periodo, segnando dunque un punto di svolta irreversibile (Dunfjäll, 2025, p. 8). La massima declinazione operativa di questo approccio metodologico si riflette nel calcolo della *Carbon Footprint*²⁶, quantificata secondo le linee guida internazionali del *GHG Protocol*²⁷, lo standard internazionale che rendiconta le emissioni di gas serra suddividendole in emissioni dirette (*Scope 1*)²⁸, emissioni indirette da energia (*Scope 2*)²⁹ ed emissioni indirette lungo la filiera (*Scope 3*)³⁰ (Franchetti & Apul, 2012, pp. 59).

L'intera struttura normativa viene infine integrata dalla Tassonomia UE (Regolamento UE 2020/852), un sistema di classificazione scientifico volto a definire in modo oggettivo le attività economiche qualificabili come sostenibili (Serreli et al., 2026, pp. 1-3; Technical Expert Group on Sustainable Finance [TEG], 2019). Al fine di promuovere investimenti sostenibili ed evitare fenomeni di *greenwashing*, il framework considera un'attività ecologicamente responsabile solo a fronte del soddisfacimento dei seguenti quattro criteri: fornire un contributo sostanziale ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali

²⁴ La materialità finanziaria (o *outside-in*) è la prospettiva incentrata sulla proprietà, si riferisce ai fattori di sostenibilità (rischi e opportunità) in grado di condizionare significativamente la stabilità economica dell'impresa, i flussi di cassa o l'accesso al capitale dell'impresa nel breve, medio o lungo termine (Dunfjäll, 2025, p. 7; Serreli et al., 2026, p. 3).

²⁵ La materialità d'impatto (o *inside-out*) è la prospettiva orientata verso gli stakeholder, guarda agli impatti effettivi o potenziali, di segno positivo o negativo, generati dall'impresa sulla società e sull'ambiente, lungo l'intera catena del valore (Dunfjäll, 2025, pp. 7-8; Serreli et al., 2026, p. 3).

²⁶ Impronta di carbonio, parametro cardine stabilito dallo standard ESRS E1, relativo al cambiamento climatico.

²⁷ *Greenhouse Gas Protocol*

²⁸ Emissioni generate da fonti energetiche di proprietà dell'azienda o poste sotto la sua gestione diretta, come gli impianti di riscaldamento della struttura ricettiva (Franchetti & Apul, 2012, p. 59).

²⁹ Emissioni derivanti direttamente da vettori energetici (energia elettrica e vapore) acquistati dall'esterno e consumati dall'azienda ai fini dell'erogazione dei propri servizi, come l'incessante alimentazione energetica dei sistemi di illuminazione (Franchetti & Apul, 2012, pp. 60-61).

³⁰ Emissioni indirette generate lungo l'intera catena del valore (a monte e a valle), includendo le emissioni generati processi esternalizzati a fornitori terzi come, ad esempio, le emissioni derivanti dai trasporti degli ospiti per raggiungere la struttura ricettiva (Franchetti & Apul, 2012, p. 63).

definiti dall'UE, non provocare alcun danno significativo (DNSH)³¹ agli obiettivi restanti, agire nel rispetto delle garanzie sociali minime e in conformità ai criteri tecnici stabiliti dalla Commissione europea (TEG, 2019). I sei macro-obiettivi ambientali, fondamento della Tassonomia, includono aspetti che variano dalla mitigazione e adattamento al cambiamento climatico, all'avvicinamento all'economia circolare, fino alla salvaguardia degli ecosistemi (Serreli et al., 2026, pp. 1-2; TEG, 2019).

Tra i diversi strumenti normativi si delinea dunque una profonda sinergia istituzionale: la Tassonomia UE stabilisce i parametri per misurare la transizione ecologica delle attività economiche, la CSRD e i relativi standard ESRS traducono tali parametri in normative aziendali standardizzate. Questa integrazione consente alle organizzazioni di inserire nei propri documenti di bilancio specifici KPI in linea con la Tassonomia, grazie a cui gli investitori istituzionali possono tracciare, monitorare e valorizzare la sostenibilità dei propri asset di investimento, agevolando l'accesso a capitali sostenibili (Serreli et al., 2026, p. 3).

Alla luce di tali considerazioni, è evidente come l'impatto della CSRD superi ampiamente il perimetro delle imprese formalmente obbligate. Per via del cosiddetto "effetto a cascata" (*trickle-down effect*) di tale direttiva, i requisiti di sostenibilità richiesti ai grandi *player* del settore si stanno infatti estendendo in tutta la catena del valore, coinvolgendo progressivamente anche le micro, piccole e medie imprese non quotate. In questo scenario emerge lo standard volontario VSME (*Voluntary Small and Medium Enterprises*), uno strumento di rendicontazione volontario sviluppato dall'EFRAG per supportare le PMI non quotate nella comunicazione delle proprie performance ESG,

³¹ *Do No Significant Harm*

salvaguardando il loro posizionamento competitivo sul mercato (Oliveros Fontaine et al., 2024, p. 5).

2.2.2. Edilizia sostenibile: Direttiva EPBD IV e confronto LEED-BREEAM

Come evidenziato dal *trickle-down effect*, la spinta verso la sostenibilità coinvolge ormai qualsiasi attività economica, riflettendosi sull'intera catena del valore. Le strutture ricettive di alta gamma, spesso supportate da gruppi globali, possiedono maggiori disponibilità di budget e subiscono una forte pressione verso i temi ESG da parte di investitori e *stakeholder*, configurandosi dunque come veri e propri pionieri nell'adozione di tecnologie *green*, certificazioni ambientali e pratiche inclusive (Accardi, 2025). Per concretizzare questi sforzi e comunicarli in modo trasparente ad un mercato sempre più sensibile a tali tematiche, il settore dell'ospitalità si avvale di standard internazionali e certificazioni rilasciate da terze parti. Queste certificazioni sono applicabili in diversi ambiti, eterogenei fra loro: dai protocolli di sostenibilità strutturale degli edifici, fino a marchi concepiti appositamente per la gestione operativa del comparto turistico (Oliveros Fontaine et al., 2024).

Come affermato precedentemente, investire nella sostenibilità architettonica degli edifici costituisce il punto d'inizio. Una impostazione *green* a partire dalla progettazione della struttura permette di ridurre l'impatto ambientale e di generare benefici tangibili, concretizzandosi in spazi più salubri e confortevoli (Rebelatto et al., 2024, p. 2). L'ottenimento di tali riconoscimenti apporta, inoltre, un solido vantaggio finanziario, in quanto gli investitori si mostrano disposti ad allocare il +19% di valore ad un edificio certificato rispetto ad un immobile tradizionale (Rebelatto et al., 2024, p. 2). Nello specifico, le attività operative degli immobili rientrano nel 30% del consumo energetico globale e generano il 26% delle emissioni globali legate all'energia, ripartite tra Scope 1 (8%) e Scope 2 (18%). Questi numeri evidenziano l'urgenza di riqualificazione

energetica degli edifici, che consente di ridurre tali consumi di oltre il 60% (Rebelatto et al., 2024, p. 2). In tale contesto si inserisce la Direttiva EPBD IV³² (“Case Green”), con l’obiettivo di azzerare le emissioni di gas serra del settore edilizio europeo entro il 2050, stabilendo che dal 1° gennaio 2030 tutte le nuove costruzioni (incluse le strutture ricettive) debbano qualificarsi come *Zero Emission Building* (ZEB), scadenza anticipata al 2028 per gli edifici pubblici (Rebelatto et al., 2024, p. 2-4).

Gli schemi di certificazione internazionali più riconosciuti nel comparto per dimostrare un reale impegno verso la sostenibilità sono i cosiddetti LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) e BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) (Rebelatto et al., 2024, p. 3-5). Entrambi si articolano su una struttura di valutazione flessibile ma rigorosa, la quale prevede diverse categorie ambientali (fra queste l’efficienza energetica, la scelta dei materiali e la qualità degli ambienti interni) basate su requisiti minimi obbligatori e crediti facoltativi; la somma dei singoli punteggi determina il livello di certificazione finale (o *rating*) dell’immobile. Il punto di divergenza fra i due schemi si rileva nel calcolo del punteggio: il sistema statunitense LEED segue un approccio prescrittivo con assegnazione dei punti standardizzata a livello globale; al contrario, il modello britannico BREEAM si focalizza sulle prestazioni, applicando ponderazioni differenti a seconda del contesto locale e dell’urgenza ambientale della singola categoria; tutto ciò rende più complessa la comparazione su scala internazionale, pur garantendo maggiore innovazione e flessibilità (Rebelatto et al., 2024, p. 14; U.S. Green Building Council [USGBC], n.d.; BREEAM, n.d.). Il seguente prospetto comparativo dei due sistemi di valutazione (Figura 11) ne evidenzia i rispettivi dettagli strutturali.

³² Direttiva UE 2024/1275

<i>Framework</i>	<i>Origine</i>	<i>Sistemi di classificazione</i>	<i>Rating di certificazione</i>
LEED	USA - 1994	- Building Design and Construction (D+C); - Interior Design and Construction (ID+C); - Building Operations and Maintenance (BO+M); - Neighborhood Development (N+D); - Homes, Cities, and Communities; - LEED Recertification; - LEED Zero	• Certified (40-49); • Silver (50-59); • Gold (60-79); • Platinum (80-125)
BREEAM	UK – 1990	- New Construction; - Infrastructure; - Communities; - In-Use; - Refurbishment	• Pass (> 30%); • Good (>45%); • Very Good (>55%); • Excellent (>70%); • Outstanding (>85%)

Figura 8 LEED & BREEAM, quadro generale - Fonte: adattamento grafico da Rebelatto et al., 2024, p.6

Nel complesso, ciascun *framework* presenta specifiche opportunità e minacce. Il sistema LEED, vantando del proprio radicamento globale, offre alle strutture un posizionamento competitivo di alto livello e garantisce un premio di vendita pari al 25% (Rebelatto et al., 2024, p. 14-16). Di contro, implica una elevata complessità burocratica e significativi costi per accedervi. Inoltre, l'applicazione pratica di tale schema evidenzia un paradosso: gli studi rilevano che gli edifici dotati di certificazioni LEED di livello inferiore mostrano spesso consumi energetici analoghi a quelli degli immobili tradizionali (ossia non certificati). Tale discrepanza deriva da una distorsione nella valutazione effettuata dai tecnici professionisti i quali, per raggiungere un certo punteggio, tendono a privilegiare i crediti relativi all'innovazione (INN), in quanto meno onerosi, a discapito dei crediti legati all'efficienza energetica (EA) (Rebelatto et al., 2024, p. 14-16). Il *framework* BREEAM, invece, si caratterizza per un approccio olistico alla sostenibilità, basato sul coinvolgimento delle comunità locali e di tutti i portatori di interesse; inoltre, la flessibilità della sua struttura gli consente di adattarsi ai diversi contesti normativi e territoriali. Di contro, la sua ampia diffusione è ostacolata dagli ingenti sforzi economici che richiede e da un riconoscimento globale nettamente più contenuto rispetto allo schema LEED, aspetto che tende a penalizzare lo sviluppo di progetti di rilievo internazionale in quanto le parti potrebbero prediligere standard caratterizzati

da una maggiore attrattività di mercato (Rebelatto et al., 2024, p. 15-16). In conclusione, l'adeguamento a tali standard consente alle realtà operanti nel comparto dell'ospitalità di garantire ai clienti la sostenibilità strutturale dei propri immobili, minimizzando gli sprechi e ottimizzando l'impiego delle risorse, in linea con i principi della *circular economy* (Rebelatto et al., 2024, p. 16).

2.2.3. Gestione operativa del turismo: framework GSTC e standard ESG

Per operare nel reale rispetto delle dimensioni ESG, le strutture ricettive sono tenute ad adottare un sistema di governance operativo, che non si limiti alla sola dimensione edilizia. Il punto focale di questo equilibrio è rappresentato dal GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*), una organizzazione no-profit neutrale e indipendente, istituita nel 2007 mediante una coalizione strategica tra Fondazione delle Nazioni Unite, UNEP³³ e UN Tourism³⁴ (GSTC, n.d.-b). La sua *mission* consiste nel promuovere pratiche di turismo responsabile, incrementandone la conoscenza e l'adozione a livello globale. A tal proposito, il Consiglio mette a disposizione gli *Standard GSTC*, ossia i requisiti globali minimi di riferimento per la sostenibilità nel settore (GSTC, n.d.-a). Data l'elevata complessità della filiera turistica, l'architettura del GSTC si fonda su quattro pilastri (gestione sostenibile, impatti socioeconomici, impatti culturali e impatti ambientali), ciascuno dei quali viene declinato nelle seguenti cinque serie: destinazioni turistiche, hotel, tour operator, eventi e attrazioni turistiche. La flessibilità della struttura permette agli Standard GSTC di adeguarsi alle specificità locali in termini di contesto, cultura e quadro normativo (GSTC, n.d.-a, n.d.-b).

³³ Programma delle nazioni unite per l'ambiente

³⁴ Organizzazione mondiale del turismo

Nel comparto ricettivo emergono i *GSTC Hotel Standard*, criteri che si configurano come una risorsa fondamentale per contrastare i fenomeni di *greenwashing* e intercettare i grandi fondi di investimento, in virtù della profonda convergenza con i criteri ESG. Questo *framework* globale include complessivamente 40 standard, a loro volta suddivisi nei quattro pilastri precedentemente menzionati, come illustrato nella Figura 12 (GSTC, 2025).

<i>GSTC Hotel Standard</i>		
<u>Section</u>	<u>Category</u>	<u>Standard</u>
A) <i>Demonstrate Effective Sustainable Management</i>	Effective Sustainable Management System	A1-A6
	Stakeholder Engagement	A7-A9
	Building and Infrastructure	A10-A12
	Responsible Procurement	A13-A14
B) <i>Maximize Social and Economic Benefits to the Local Community and Minimize Negative Impacts</i>	Social and Economic Benefits to the Community	B1-B5
	Human Resources and Ethical Standards	B6-B9
C) <i>Maximize Benefits to Cultural Heritage and Minimize Negative Impacts</i>		C1-C4
D) <i>Maximize Environmental Benefits and Minimize Negative Impacts</i>	Conserving Resources	D1-D2
	Reducing Pollution	D3-D8
	Conserving Biodiversity, Ecosystems and Landscapes	D9-D10

Figura 9 Struttura *GSTC Hotel Standard*. Fonte: elaborazione personale su dati GSTC (2025, v.4)

Con l'intenzione di supportare anche la fitta rete delle micro, piccole e medie realtà aziendali, il Consiglio affianca apposite linee guida operative ai propri standard. Dal punto di vista procedurale, i criteri vengono revisionati ogni cinque anni e si limitano ad indicare la “corretta” direzione strategica, senza prescrivere rigorose modalità di esecuzione (GSTC, 2025). Nello specifico, il GSTC non certifica direttamente le organizzazioni ma, al contrario, gestisce un programma di accreditamento volto a qualificare gli organismi di certificazione terzi (ACB - *Accredited Certification Body*), a loro volta incaricati di effettuare gli *audit* sul campo. L'ottenimento della certificazione ufficiale GSTC consente

alle strutture ricettive di incrementare la propria credibilità sul mercato, conformarsi ai requisiti normativi richiesti a livello nazionale e/o regionale e accedere a nuove opportunità di *market positioning* (GSTC, n.d.-b).

Come affermato precedentemente, gli standard emessi dal GSTC tracciano la direzione da seguire per l'obiettivo comune di turismo sostenibile, ma senza interfacciarsi direttamente con le strutture ricettive, le quali interagiscono con il mercato adattando standard, norme tecniche o marchi ecologici differenti a seconda della natura dei propri *asset* e della propria *positioning strategy*. All'interno di questo scenario si nota una prima e importante distinzione strategica: da un lato emergono gli strumenti di certificazione autonomi e indipendenti rispetto al GSTC, come la norma tecnica internazionale ISO 21401 e il marchio pubblico Ecolabel UE e, dall'altro, si riconoscono i marchi di certificazione privati, come Green Key ed EarthCheck, che hanno ottenuto lo *status* di *GSTC-Recognized*. Questo riconoscimento garantisce l'integrazione dei criteri globali del GSTC all'interno dei propri schemi di certificazione, adeguandoli alle specificità operative delle diverse realtà ricettive con cui operano. Tali strumenti operano in vista di un obiettivo finale comune, ossia un turismo *green*; tuttavia, i punti di divergenza risiedono nelle logiche di funzionamento e nei metodi di misurazione, offrendo alle strutture ricettive leve competitive del tutto differenti (GSTC, n.d.-b).

Un primo importante punto di divergenza si riflette nell'oggetto della valutazione, sulla base del quale si distinguono le certificazioni di processo e le certificazioni di servizio. La norma internazionale ISO 21401 si configura come uno standard di processo: essa, infatti, definisce le procedure organizzative e i sistemi di gestione interni volti a tracciare gli impatti ESG della struttura ricettiva, senza imporre rigorosi target quantitativi (CSQA, n.d.). Inoltre, essendo sviluppata secondo la struttura *High-Level Structure* (HLS)³⁵, si integra

³⁵ Framework standardizzato e introdotto dall'ISO al fine di allineare le normative sui sistemi di gestione

con altri sistemi di gestione, come la norma ISO 9001 per la qualità e la ISO 14001 relativa all'ambiente (CSQA, n.d.). In netta contrapposizione a tale norma si posiziona l'Ecolabel UE (Regolamento CE 1980/2000), il marchio di qualità ecologica dell'Unione europea volto a certificare il servizio erogato dalla struttura ricettiva. A differenza della flessibilità procedurale della ISO 21401, il marchio Ecolabel UE si caratterizza per una elevata rigidità tecnica, subordinando il rilascio dell'etichetta ecologica al soddisfacimento di ben 67 criteri standardizzati a livello europeo, suddivisi al loro interno fra 22 parametri obbligatori (fra cui i consumi energetici e idrici e la gestione dei rifiuti) e 45 facoltativi a punteggio (rientrano fra questi l'architettura bioclimatica e gli alimenti biologici) (European Commission, n.d.-a, n.d.-b, n.d.-c; Luciani et al., 2004).

I marchi di certificazione privati *GSTC-Recognized* si collocano in una posizione ibrida fra la formalità procedurale dell'ISO 21401 e la rigidità tecnica del marchio Ecolabel UE. Il programma di certificazione internazionale Green Key, gestito dalla ONG FEE (*Foundation for Environmental Education*), occupa una posizione intermedia strategica in quanto bilancia i propri requisiti, imperativi ed opzionali, in 13 aree tematiche. Il suo elemento di forza risiede nel meccanismo di crescita progressiva generato dalla presenza dei requisiti opzionali, i quali stimolano un costante miglioramento nel tempo. Inoltre, il programma affianca la rigidità del controllo annuale anche a specifici criteri legati alla legislazione nazionale, al territorio, al clima e alle infrastrutture, fornendo così un quadro completo e contestualizzato (Green Key, n.d.-a, n.d.-b). Il gruppo EarthCheck, invece, si basa su un approccio di *benchmarking* strettamente scientifico e quantitativo. Se la norma ISO 21401 guarda al processo e il programma Green Key mira al bilanciamento dei propri requisiti, EarthCheck adotta un rigoroso modello *science-based* basato sullo studio di dati puri e sull'utilizzo di software avanzati. Anche questo *framework* incentiva il continuo miglioramento delle performance, in quanto il suo livello di *rating*

aumenta progressivamente in base al tempo di mantenimento dei propri standard quantitativi (EarthCheck, n.d.-a, n.d.-b).

In conclusione, è possibile affermare che, sebbene questi quattro strumenti abbiano origini e premesse metodologiche differenti, presentano anche diversi punti di convergenza strategica. In primo luogo, tutti i *framework* si fondano sul triplice equilibrio dei fattori ESG: bilanciano infatti la dimensione ambientale, la tutela dei lavoratori e della comunità locale, e la solidità aziendale nel lungo termine. Inoltre, grazie alla centrale presenza del GSTC, l'intero sistema della sostenibilità turistica si sta avvicinando ad un linguaggio comune e standardizzato a livello globale. In questo scenario, il vero punto di forza rimane il rilascio della certificazione da parte di soggetti terzi autonomi e *super-partes*, così da azzerare il rischio di *greenwashing* e consentire agli hotel di proporsi sul mercato in modo trasparente e oggettivo. I vantaggi competitivi che ne derivano sono molteplici. Sul piano interno, grazie all'efficientamento delle risorse idriche ed energetiche si verifica una drastica riduzione dei costi operativi (*OpEx*), ottimizzando i margini senza compromettere la qualità del servizio. Sotto un'ottica esterna, invece, il fatto di dimostrare il reale impegno verso pratiche sostenibili in modo trasparente tramite le certificazioni ottenute, non fa altro che consolidare la reputazione della struttura e la comunicazione ad una clientela sempre più consapevole. Infine, in un mercato finanziario in cui l'allocazione dei capitali è strettamente sensibile alle tematiche ESG e subordinata al rispetto dei criteri della Tassonomia UE, l'adozione di uno di questi percorsi certificativi si configura come un aspetto strategico per migliorare il *rating* creditizio e ottenere condizioni agevolate anche nell'accesso ai finanziamenti (Green Key, n.d.-b; EarthCheck. n.d.-b).

2.2.4. La sostenibilità nell'ospitalità d'élite: *Relais&Châteaux* e marchi verticali

Il complesso ecosistema di standard e marchi ecologici, se calato nel segmento della luxury hospitality, subisce una notevole specializzazione. Per le strutture ricettive di fascia alta, infatti, la sostenibilità non è più un mero vincolo di conformità ma, al contrario, costituisce una leva strategica fondamentale per il soddisfacimento di una clientela sempre più sensibile al tema e desiderosa di vivere esperienze autentiche. Il rigore normativo ESG viene dunque congiunto al linguaggio dell'alto di gamma dimostrando che il lusso contemporaneo non abbandona l'idea di comfort, ma la traspone in una dimensione etica attraverso due vie complementari: la partecipazione a modelli associativi d'élite e l'applicazione di certificazioni verticali volte a disciplinare i singoli aspetti operativi.

Il segmento d'élite trova nei modelli associativi d'eccellenza, come *Relais&Châteaux*, un pilastro fondamentale di questa transizione. In questo network internazionale, l'impegno verso la sostenibilità è concepito come un pilastro identitario che viene declinato direttamente nell'esperienza dell'ospite mediante la salvaguardia delle tradizioni locali, della biodiversità e dell'alta ristorazione. L'associazione riunisce oltre 580 strutture ricettive e ristoranti d'eccellenza in 65 Paesi, configurandosi come un ecosistema collaborativo e sinergico, il cui obiettivo è promuovere un modello di lusso solidale e in armonia con il pianeta, valorizzando la bellezza e il gusto (*Relais&Châteaux*, n.d.; Trovato, 2026). Questa visione strategica è stata formalizzata con il Manifesto presentato all'UNESCO nel 2014, un documento articolato in 12 impegni strumentali alla tutela del patrimonio culinario e dell'ospitalità, alla salvaguardia della biodiversità e all'adozione di pratiche quotidiane per un mondo più umano (*Relais&Châteaux*, n.d.). La solidità di questo modello è dimostrata anche dai valori registrati nel 2025, anno in cui il network ha registrato un fatturato complessivo di 3,308 miliardi di euro, con una crescita

del +7% rispetto al 2024, generato per il 52% dall'*accommodation* e per il 41% dal comparto *F&B*. L'esperienza del network Relais&Châteaux evidenzia dunque che la sinergia strategica fra più realtà indipendenti che condividono i medesimi valori è la vera forza motrice per orientare il comparto *luxury* verso un futuro più sostenibile (Trovato, 2026).

La presenza di associazioni di imprese come Relais&Châteaux delinea il fenomeno da un punto di vista generale. Tuttavia, nel settore dell'ospitalità d'élite, la sostenibilità si realizza concretamente attraverso la gestione dei singoli processi operativi, affidata a certificazioni verticali che fungono da garanti di autenticità e di conversione dei singoli principi in azioni misurabili all'interno della *value chain*. Un esempio tangibile è rappresentato dalla PFC (*Plastic Free Certification*), il primo ente di certificazione internazionale sviluppato per supportare aziende alimentari, ristoranti e hotel di lusso in un percorso di transizione ecologica e di rivoluzione logistica, volto a ridurre la plastica monouso lungo l'intera catena del valore e a dimostrare la reale possibilità di coniugare i massimi livelli di comfort con il rifiuto dell'inquinamento da plastica (Plastic Free Certification, n.d.). Parallelamente, data la posizione centrale della ristorazione nel segmento del *luxury hospitality*, emergono anche schemi mirati alla tutela del piatto e della filiera agroalimentare nel settore. In questo spazio si colloca l'azione della SRA (*Sustainable Restaurant Association*) con il programma di certificazione globale *Food Made Good* (2010) volto a orientare gli chef e i ristoratori verso un impegno tangibile nella loro attività di ristorazione in termini di approvvigionamento responsabile, gestione dello spreco alimentare e impronta idrica ed energetica, e trattamento equo del personale (The Sustainable Restaurant Association, n.d.). Questa visione etica del comparto F&B viene completata dal modello di *Slow Food*, un grande movimento internazionale volto a promuovere l'educazione del gusto, la difesa della biodiversità e la diffusione di metodi agroecologici, garantendo l'offerta di cibo buono, pulito e giusto (Slow Food Italia, n.d.-a). Fra questi

rientra l'iniziativa *Slow Food Travel*, che si impegna a trasferire la filosofia del movimento Slow Food nel settore dell'accoglienza alberghiera d'eccellenza, ponendo al centro la tutela dei territori e dei produttori locali (Slow Food Italia, n.d.-b).

Questo quadro piuttosto articolato mostra come, nel segmento dell'ospitalità d'élite, l'approccio alla sostenibilità si stia delineando come un vero e proprio prerequisito dell'eccellenza, dove l'intervento coordinato di organismi di certificazione internazionali, modelli associativi e schemi verticali traccia un nuovo modello di *governance* turistico-alberghiera. All'interno di tale contesto, la ristorazione sostenibile si traduce nel vero motore dell'esperienza *luxury*: attraverso la valorizzazione dell'intera filiera agroalimentare e del piatto finale, infatti, le strutture d'élite sviluppano la propria identità, dimostrando che l'eccellenza attuale nel settore si fonda su principi quali etica, rispetto e *storytelling* culturale (Manfreda et al., 2026).

3. L'integrazione delle dimensioni ESG nel settore: strategie, implicazioni manageriali e dinamiche relazionali

3.1. Il dualismo del lusso: tra economia e cultura ecologica

Il concetto di sostenibilità agisce come elemento di differenziazione e di motivazione nel processo decisionale dell'ospite, contribuendo a generare valore all'interno dell'offerta dell'ospitalità di lusso (Manfreda et al., 2026). Parallelamente, anche il lusso, se gestito con attenzione, funge da strumento promotore di cambiamento in cui la sostenibilità non è un semplice ideale astratto, ma un obiettivo tangibile e raggiungibile (Manfreda et al., 2026).

Sebbene l'impatto economico del settore *luxury hospitality* sia innegabilmente positivo, emergono quesiti critici sul suo effettivo grado di sostenibilità ambientale e sociale. Sul fronte ambientale, essendo un settore ad alto consumo di risorse, le relative operazioni spesso generano rilevanti emissioni di carbonio, un eccessivo dispendio idrico e un ampio accumulo di rifiuti, incidendo negativamente sul patrimonio naturale. Sotto il profilo sociale, se da un lato l'ospitalità di lusso supporta le comunità ospitanti favorendo lo sviluppo delle infrastrutture e l'interazione con le diverse culture, dall'altro può talvolta produrre conseguenze negative legate al fenomeno di sovraffollamento turistico (Manfreda et al., 2026). Questo dualismo avanza un quesito imprescindibile: *un settore così in rapido sviluppo e così intensamente legato all'esclusività e al prestigio come l'ospitalità di lusso, come può conformarsi alla globale esigenza di produzione e consumo responsabile?* (Manfreda et al., 2026).

Il bilanciamento a lungo termine delle tre dimensioni della sostenibilità, *Environmental* (E), *Social* (S) e *Governance* (G), è infatti considerato una delle principali sfide del turismo d'élite contemporaneo, insieme alla misurazione del livello di consapevolezza che le aziende hanno nei confronti dei propri impatti (Manfreda et al., 2026). In quest'ottica, i pilastri ambientali, sociali e di

governance costituiscono un ecosistema finanziario integrato, anziché elementi isolati. Nonostante le dimensioni E ed S costituiscano gli aspetti più visibili e dunque facilmente misurabili dai mercati, la dimensione G, sebbene più interna e silenziosa, risulta in realtà essenziale per tradurre gli obiettivi ecologici e sociali in valore economico e stabilità strutturale (MSCI Inc., 2020), rendendo necessaria un'analisi puntuale di ciascuna di queste direttive all'interno del comparto.

3.2. *La dimensione E (Environmental)*

La dimensione ambientale costituisce la dimensione più visibile e misurabile, nonché la dimensione più dibattuta nel panorama contemporaneo della sostenibilità. Coerentemente con tale idea, data la crescente consapevolezza globale verso i cambiamenti climatici e la crescente necessità di mitigare il proprio impatto sul pianeta, l'intero comparto dell'*hospitality* sta attribuendo sempre più importanza alla responsabilità ecologica (Singh et al., 2024). A livello macroeconomico, i dati globali evidenziano un segnale di svolta: secondo le ricerche effettuate dal WTTC, le emissioni globali di gas serra generate dal settore *Travel & Tourism* nel 2024 hanno registrato una contrazione, rappresentando il 7,3% delle emissioni globali a fronte dell'8,3% del 2019. Questi dati, accompagnati da un incremento del valore economico del settore, mostrano una progressiva riduzione delle emissioni dei servizi turistici grazie a molteplici investimenti strutturali (WTTC, 2025). Se questo processo coinvolge il turismo su scala globale, esso assume un ruolo ancora più centrale per gli operatori dell'ospitalità d'élite, i quali superano il semplice rispetto delle normative e mirano a trasformare l'impegno ecologico in un indicatore di autentica eccellenza, smontando così il paradosso che associa il lusso allo spreco sistematico di risorse. In tale scenario, per garantire che le strategie di mitigazione climatica generino valore reale, il management concentra la riconversione ecologica del comparto su tre aree chiave: l'efficienza energetica,

la riduzione dello spreco alimentare e la gestione circolare di rifiuti e di plastica (CBRE, 2023).

3.2.1. Efficientamento energetico e tecnologie sostenibili

Dato il suo notevole impatto sui costi operativi e sull'ambiente, il consumo energetico costituisce una delle voci più significative dell'impronta operativa del settore turistico-alberghiero, e dunque si configura come una fondamentale area di intervento (Singh et al., 2024). Secondo le ricerche condotte dall'IEA³⁶, il comparto dell'ospitalità risulta essere responsabile di circa l'1% del consumo energetico globale totale, un impatto non irrilevante sul fronte climatico se si considerano le stime effettuate dall'UNWTO³⁷, secondo cui tale settore genera circa il 21% dell'impronta di carbonio totale del turismo (Singh et al., 2024). Erogando servizi premium senza interruzioni, l'alta intensità energetica si configura come un aspetto connaturale dell'attività alberghiera d'élite: nello specifico, i principali *driver* di emissioni e di spesa sono rappresentati dai sistemi di riscaldamento (e raffreddamento), ventilazione e condizionamento dell'aria (HVAC³⁸), i quali assorbono circa il 50-60% del fabbisogno energetico complessivo di un hotel (Singh et al., 2024). Questi numeri sottolineano l'importanza del passaggio verso sistemi energetici sostenibili ed ecocompatibili, reso possibile grazie al ruolo chiave che ricopre il progresso tecnologico in tale ambito. Nel segmento del lusso, infatti, l'adozione di queste tecnologie consente agli hotel di integrare sistemi ad alta efficienza energetica nelle proprie attività, garantendo allo stesso tempo l'eccellenza dei servizi offerti. L'ottimizzazione energetica si traduce così in un processo invisibile, che avviene “dietro le quinte” e che trasforma la sostenibilità in un reale valore aggiunto per l'esperienza di soggiorno (Singh et al., 2024).

³⁶ *International Energy Agency*

³⁷ *Organizzazione Mondiale del Turismo*

³⁸ *Heating, Ventilation and Air Conditioning*

Fra le diverse alternative strategiche e operative verso cui può optare il management alberghiero, una prima valida soluzione di energia rinnovabile è rappresentata dall'integrazione di pannelli solari fotovoltaici mediante soluzioni di architettura bioclimatica, operazione che consente alle strutture di autogenerare fra il 30% e il 60% del fabbisogno energetico complessivo, riducendo drasticamente la dipendenza da combustibili fossili senza compromettere l'impatto estetico dell'immobile e l'autenticità del soggiorno (Singh et al., 2024). Sul fronte della climatizzazione, i sistemi geotermici costituiscono una valida alternativa ai tradizionali impianti HVAC, in quanto consentono alle strutture alberghiere di regolare il clima delle aree ad alta intensità di consumo, come le aree benessere, sfruttando la costante temperatura del sottosuolo (Singh et al., 2024). Un'ulteriore opzione di intervento a livello infrastrutturale su cui possono fare leva le strutture alberghiere è rappresentata dai sistemi di illuminazione tramite tecnologia LED, i quali permettono di ridurre i costi di manutenzione e di abbattere i consumi del 75-80% (Singh et al., 2024). Per concludere, la gestione centralizzata di tutte queste iniziative trova la sua massima espressione nell'adozione dei *Building Management System* (BMS), una opzione che permette di ottimizzare i vari sistemi energetici (come il sistema di illuminazione e il sistema HVAC) in tempo reale in base alle condizioni climatiche e alle fluttuazioni di domanda energetica, sfruttando sensori e controlli automatizzati (Singh et al., 2024).

3.2.2. *Food waste* e strategie di contrasto

Così come il consumo energetico, anche lo spreco alimentare (*food waste*) rappresenta una seria preoccupazione non solo sotto il profilo ambientale, bensì anche socioculturale ed economico (Okumus et al., 2020).

Sotto il profilo ambientale ed economico, la proposta gastronomica rappresenta da sempre una variabile decisiva per la soddisfazione dell'ospite; tuttavia,

l'ampia varietà culinaria e le eccedenze strutturali si presentano come una minaccia in quanto generano notevoli sprechi e rifiuti evitabili nella fase di produzione, distribuzione e consumo (Okumus et al., 2020). Questa dinamica si realizza pienamente nei modelli di ospitalità di massa, come i resort *all-inclusive*, caratterizzati da una offerta ristorativa *non-stop*, principale causa di spreco (Okumus et al., 2020). Sul piano socioculturale, se da un lato le ampie scelte alimentari richiedono maggiori scorte, pianificazione e coinvolgimento del personale (Okumus et al., 2020), dall'altro lato l'impatto del fenomeno è alimentato anche dalle condotte degli ospiti. Le differenze demografiche, il background culturale, le abitudini di consumo e le richieste imprevedibili dei clienti sono tutti aspetti che innescano inevitabilmente sprechi alimentari, soprattutto durante i periodi di maggiore affluenza (Okumus et al., 2020). Inoltre, durante il soggiorno, la ricerca di un'esperienza edonistica induce gli ospiti a sfruttare la varietà gastronomica, talvolta tralasciando l'aspetto ambientale (Okumus et al., 2020).

A fronte di tali criticità, molte organizzazioni si impegnano a modificare i propri processi operativi, dalla pianificazione allo stoccaggio degli alimenti, con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale. Se la risposta del segmento alberghiero tradizionale si focalizza su pratiche di monitoraggio quotidiane e pianificazione di menu basati sull'eccesso delle dimensioni delle porzioni (Okumus et al., 2020), il comparto *luxury* riconosce e fonda la propria strategia sui benefici derivanti dall'aspetto qualitativo e non quantitativo, registrando dunque un cambio di paradigma (Okumus et al., 2020). Nelle strutture di lusso, infatti, le formule *all-inclusive* vengono abbandonate, privilegiando servizi alla carta e menu a degustazione ben valutati. Inoltre, attraverso le strategie di *menu engineering*, la gestione dello spreco viene anticipata a monte della *value chain*, valorizzando le materie prime stagionali e locali e l'esperienza edonistica dell'ospite. Ancora una volta l'innovazione tecnologica riveste un ruolo primario. L'uso di software avanzati, infatti, consente al management

alberghiero di tracciare gli scarti in cucina, di allineare gli approvvigionamenti di materie prime con i consumi reali e di gestire gli scarti inevitabili tramite processi di economia ricolare all'avanguardia. Fra questi emergono tecniche innovative di redistribuzione e riciclo del cibo attraverso approcci chimici-biologici avanzati, i quali valorizzano un orientamento ecologico d'eccellenza (Okumus et al., 2020).

3.2.3. Gestione circolare dei rifiuti e *Plastic-Free*

Il percorso di riconversione ecologica del comparto ricettivo si completa con la gestione circolare dei rifiuti e l'eliminazione della plastica, azioni non più rimandabili nel panorama contemporaneo.

Ogni anno, l'industria dell'ospitalità genera milioni di tonnellate di rifiuti a livello globale; questo notevole impatto stimola le strutture alberghiere ad adottare misure sostenibili volte a minimizzare l'utilizzo delle risorse e dei relativi rifiuti, ponendo un focus prioritario sulla plastica, uno dei principali fattori che contribuisce al riscaldamento globale e al cambiamento climatico (Ramirez & George, 2019).

Nello specifico, l'area di intervento più critica e particolarmente evidente è l'inquinamento causato da prodotti in plastica monouso (*Single-Use Plastic Products*, definiti anche "SUPP"), destinati ad essere eliminati o riciclati dopo un solo utilizzo. Fra questi rientrano le bottiglie di acqua, gli articoli da cortesia monouso, sacchetti e rivestimenti in plastica, bicchieri e imballaggi alimentari (WTTC & UNEP, 2021). Con l'obiettivo di contrastare l'impatto di tali prodotti, il settore si impegna a fornire soluzioni più sostenibili: promuove l'uso di materiali riutilizzabili e formula strategie di eliminazione di tali materiali, basandosi su una stretta collaborazione con le amministrazioni locali e gli impianti di smaltimento dei rifiuti così da garantire la chiusura del ciclo di riciclo (WTTC & UNEP, 2021). L'approccio adottato differisce fra le varie

strutture: alcune di queste si muovono verso innovazioni di prodotto, come bioplastiche compostabili commercialmente e soluzioni monomateriale che facilitano il riciclo; altre invece privilegiano le innovazioni di processo, come le *reverse vending machine*³⁹, programmi strutturati di ritiro e smaltimento dei rifiuti e iniziative di ricerca avanzata (WTTC & UNEP, 2021). Questo impegno risponde anche alla crescente pressione di carattere istituzionale in quanto, oltre ai tradizionali divieti normativi su specifici articoli (come i sacchetti di plastica) e alle tassazioni ecologiche sulla produzione e sullo smaltimento, l'orientamento attuale si sposta verso un approccio sistemico, diretto a regolare l'intero *Life Cycle Assessment* del prodotto (WTTC & UNEP, 2021).

In tale scenario il segmento della *luxury hospitality* si distingue per la capacità di anticipare tali pressioni normative, trasformando la gestione e la riduzione dei rifiuti in una leva di differenziazione strategica. Nelle strutture d'alto gamma, infatti, la plastica monouso viene eliminata direttamente a monte e sostituita con materiali ricercati: ad esempio, i set di cortesia monouso lasciano spazio a dispenser in ceramica o vetro, le bottiglie di acqua usa e getta vengono invece eliminate a favore di sistemi di filtraggio idrico interni alle *suite*. Sotto il profilo operativo, il management d'élite ottimizza la gestione dei flussi integrando pratiche di *upcycling* nel design dei servizi e stringendo accordi con i propri fornitori al fine minimizzare gli imballaggi già al principio della filiera. Tutto ciò ha un forte valore economico in quanto, oltre a mitigare l'impatto degli *OpEx* relativi alle tariffe di smaltimento, genera KPI ambientali certificabili e fondamentali per progredire nel rating ESG aziendale (Singh et al., 2024)

Tuttavia, l'effettiva riformulazione dei SUPP si scontra con l'elevata eterogeneità degli attori che compongono la *value chain* del settore *Travel & Tourism* (WTTC & UNEP, 2021). Per risultare efficace, la transizione ecologica necessita infatti di una partecipazione olistica e coordinata dei vari stakeholder

³⁹ Dispositivi che accettano imballaggi di plastica monouso, vuoti e utilizzati in cambio di un rimborso in denaro o di un piccolo premio, come buoni sconto

del settore, dal consumatore finale fino ai fornitori e ai decisori politici; solo in questo modo l'ospitalità d'*élite* riesce a rendere sistemiche le misure sostenibili adottate (WTTC & UNEP, 2021).

3.3. *La dimensione S (Social)*

Focalizzandosi sulla gestione delle relazioni umane, etiche e relazionali che orbitano attorno all'attività d'impresa, la dimensione sociale (*Social*) costituisce uno dei pilastri più complessi del paradigma ESG. Nello specifico, la sostenibilità sociale si traduce nella gestione strategica di pratiche, competenze, parti interessate e risorse volte a valorizzare il potenziale e il benessere umano (Elbelehy & Crispim, 2024). All'interno dell'industria dell'ospitalità, interamente basata sulle persone e strutturalmente *labor-intensive* (Casey & Sieber, 2016), questa dimensione si delinea come una variabile fondamentale per la stabilità e la competitività del business. Il settore, infatti, costituisce un motore di inclusione ed occupazione: redistribuisce valore, contrasta la povertà e sostiene la diversità biologica e culturale, coinvolgendo anche le categorie tradizionalmente vulnerabili come i giovani, le donne e le minoranze (WTTC & Saudi Arabia Ministry of Tourism, 2023)

Questo scenario risulta essere ancora più rilevante e critico se declinato nel segmento del *luxury hospitality*. Nel mercato d'*élite*, infatti, l'eccellenza del servizio non si limita agli *asset* tangibili, ma risiede soprattutto nell'interazione umana e nella co-creazione di esperienze autentiche e memorabili. Di conseguenza, la gestione della dimensione sociale si conferma la chiave della strategia aziendale, strutturandosi lungo due direttrici speculari e interdipendenti: gli stakeholder *interni* (il personale) e gli stakeholder *esterni* (la comunità locale) (Elbelehy & Crispim, 2024). Se da un lato il benessere e la formazione dei dipendenti sono una condizione necessaria per garantire standard di servizio elevati, dall'altro lato l'operatività del segmento d'*élite*

deve necessariamente coesistere con il territorio circostante, tutelando e salvaguardando la comunità locale (WTTC & Saudi Arabia Ministry of Tourism, 2023).

3.3.1. Gli stakeholder *interni*: la valorizzazione del capitale umano

La valorizzazione del capitale umano rappresenta il fulcro della declinazione interna della sostenibilità sociale, nonché l'*asset* più critico per il successo competitivo di un'impresa d'alto gamma (Casey & Sieber, 2016). I dipendenti si configurano sia come beneficiari sia come attori chiave nella progettazione e nell'implementazione delle pratiche ESG; pertanto, comprendere le loro percezioni è fondamentale per impostare politiche organizzative coerenti e in grado di tradurre l'impegno etico dell'organizzazione in motivazione e coinvolgimento reale della forza lavoro (Li et al., 2025). La chiave del successo della dimensione sociale interna risiede, infatti, nell'allineamento fra i valori dei singoli individui e i valori aziendali. Le politiche ESG riflettono i valori intrinseci dell'azienda; di conseguenza, laddove vi è corrispondenza tra i due sistemi valoriali, si registra anche un incremento della soddisfazione del personale in relazione al fatto che l'organizzazione offre una risposta concreta ai bisogni etici dei propri dipendenti (Li et al., 2025). Questi ultimi, in particolare, si identificano nelle iniziative ESG aziendali attraverso una duplice percezione. Da un lato, le azioni sostenibili rivolte agli stakeholder esterni (come la tutela ambientale) promuovono un senso di orgoglio e di identità tra i dipendenti che, sentendosi parte di una realtà che predilige l'etica e i valori, mostrano un maggior attaccamento emotivo e una soddisfazione lavorativa più elevata. Dall'altro lato, anche le pratiche sociali e di *governance* direttamente rivolte al personale (come la tutela del benessere e il miglioramento delle condizioni lavorative) incrementano il supporto organizzativo percepito e consolidano il benessere dei dipendenti in quanto dimostrano che l'azienda apprezza e valorizza i loro sforzi (Li et al., 2025). Si innesca dunque un circolo

virtuoso immediato, poiché tra l'attaccamento emotivo dei lavoratori e i risultati aziendali in termini di redditività, produttività e *customer satisfaction* si instaura una connessione diretta (Casey & Sieber, 2016). Un ambiente collaborativo e solido dal punto di vista ESG incrementa la fiducia e l'impegno organizzativo (Li et al., 2025), traducendosi in una drastica riduzione del tasso di *turnover*, considerata da sempre una delle sfide più complesse del comparto turistico-alberghiero (Li et al., 2025). Questo meccanismo viene ulteriormente incentivato se, accanto al riconoscimento degli sforzi, il personale viene anche formato, premiato e valorizzato dal *top management* (Casey & Sieber, 2016). Nel segmento del *luxury hospitality* questa dinamica si rivela ancora più cruciale. Per tradurre questi principi in standard d'eccellenza, le strutture d'alto gamma implementano politiche di *welfare* mirate che includono la fornitura di alloggi di alta qualità per il personale stagionale, e introducono politiche di *work-life balance* volte a tutelare il benessere dei dipendenti anche nei periodi di massima affluenza. A ciò si affiancano programmi di formazione continua di alto livello, volti ad affinare sia le competenze tecniche sia le doti relazionali. Considerando che l'eccellenza del servizio si manifesta interamente nell'interazione diretta con l'ospite, un dipendente coinvolto, formato e in linea con la filosofia di sostenibilità aziendale si trasforma spontaneamente in un *brand ambassador*. Egli diventa dunque in grado di trasmettere il profilo etico, i valori e l'autenticità della struttura ricettiva, tipica dell'alto di gamma, agli ospiti e agli stakeholder esterni (Casey & Sieber, 2016). Questa solida reputazione agisce come leva di *employer branding* sul mercato dei potenziali talenti i quali, attratti dal medesimo allineamento valoriale, tendono a prediligere le organizzazioni attive sotto il profilo ambientale e sociale (Li et al., 2025). In un comparto intrinsecamente relazionale come quello dell'ospitalità d'*élite*, la figura umana rimane dunque il vero motore dell'esperienza di lusso.

3.3.2. Gli stakeholder *esterni*: la comunità locale e il territorio

Oltre alla dimensione interna della sostenibilità sociale, legata al capitale umano, vi è la dimensione esterna, la quale interseca direttamente la comunità ospitante e il territorio circostante. La qualità delle relazioni che l'hotel instaura con i residenti e con il tessuto economico-sociale circostante è un fattore essenziale per il suo successo a lungo termine, a maggior ragione se si opera nel segmento *luxury*. Le iniziative di *Corporate Social Responsibility* (CSR) percepite positivamente dalla comunità locale riducono le possibili tensioni fra i residenti e i flussi turistici, riflettendosi positivamente sul loro benessere emotivo e sulla qualità della vita dei *local* (Gursoy et al., 2019). Nelle strutture d'élite, questo legame si consolida attraverso programmi sociali e culturali mirati alla salvaguardia del territorio. Fra le iniziative rientra la tendenza ad assumere residenti locali, garantendo loro una stabile occupazione e percorsi di crescita professionali volti a valorizzare il patrimonio umano locale, e la tendenza a supportare finanziariamente progetti incentrati su cause sociali (come la costruzione o il restauro di infrastrutture pubbliche) e a promuovere la salvaguardia dell'ambiente, coinvolgendo anche gli stessi abitanti. Tutte queste azioni suscitano un forte senso di soddisfazione e orgoglio nella comunità locale che, a sua volta, risponde supportando attivamente lo sviluppo del turismo come risorsa utile per garantire benessere collettivo (Gursoy et al., 2019).

Al fine di garantire standard d'eccellenza coerenti con questi principi, il comparto *luxury* pone un forte accento sulla cosiddetta “filiera corta” e sul coinvolgimento di produttori e artigiani locali nella *supply chain* (Csapody, 2024), così da ottenere prodotti a chilometro zero e manufatti realizzati su misura, simbolo dell'autenticità del lusso. Oltre a preservare e valorizzare le tradizioni, queste pratiche fungono da motore per l'intero sistema economico circostante in quanto offrono un supporto concreto anche alle piccole realtà di nicchia che nascondono un enorme potenziale per lo sviluppo del territorio (Csapody, 2024).

Nel lusso contemporaneo, dove l'ospite desidera vivere in prima persona l'autenticità della destinazione, la tutela delle risorse locali si traduce in un fattore chiave per valorizzare l'eccellenza del soggiorno. Gli hotel d'élite, infatti, si differenziano integrando il patrimonio culturale nell'esperienza dell'ospite tramite visite, laboratori e percorsi guidati da esperti del luogo, così da incrementare il valore percepito dall'esperienza (Csapody, 2024). Sostenere il tessuto economico-sociale consente dunque al resort di presentarsi come promotore e garante della crescita sociale. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder esterni, pertanto, permette di creare un ecosistema integrato e resiliente che, a sua volta, genera un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, concependo l'ospitalità di lusso come strumento di rigenerazione territoriale (Inversini et al., 2024).

3.3.3. La *regenerative hospitality*

Analizzando congiuntamente la dimensione interna (personale) ed esterna (comunità locale) della sostenibilità sociale è possibile notare come gli *stakeholder* si rivelino il principale fattore critico per il successo delle strutture ricettive d'élite. Questa visione trova conferma nel recente modello di ospitalità rigenerativa (*regenerative hospitality*) che si fonda sul ripristino e sul miglioramento a lungo termine delle risorse locali e del benessere collettivo (Manfreda et al., 2026), a discapito della tradizionale visione della sostenibilità quale mero contenimento degli impatti negativi sull'ambiente circostante. Il segmento *luxury hospitality*, intrinsecamente caratterizzato da esclusività e autenticità, riflette perfettamente questo cambio di paradigma in quanto promuove modelli di business innovativi e con un forte impatto socio-ambientale, aumentando la resilienza della comunità e del territorio locale (Manfreda et al., 2026). In tal senso, le principali tematiche ambientali, quali efficienza energetica e tutela della biodiversità, si intersecano indissolubilmente con i rapporti comunitari (Deloitte, 2026). Pertanto, coinvolgendo attivamente

la componente umana, interna ed esterna, al fine di generare un valore ambientale e sociale duraturo, il turismo di lusso rigenerativo riformula il costrutto di “eccellenza” (Manfreda et al., 2026).

3.4. *La dimensione G (Governance)*

La *governance* costituisce la terza e ultima direttrice del paradigma ESG e si configura come l’insieme dei meccanismi attraverso cui il *top management* regola l’intera organizzazione, nonché un elemento essenziale per il mantenimento della stabilità finanziaria e per la determinazione dei *rating* creditizi (Shin et al., 2026). Tuttavia, essendo la componente più nascosta e impercettibile da un’ottica esterna, tende ad essere considerata come secondaria e le relative informazioni spesso vengono divulgate solo in parte (Shin et al., 2026).

La dimensione di *governance* si traduce in un ecosistema di pratiche coordinate fra loro: prima fra queste è *l’integrazione strategica* degli obiettivi ESG nei piani industriali, resa possibile grazie al supporto di una *leadership etica* e di solidi sistemi di *risk management*. Parallelamente, la conformità operativa si realizza mediante il controllo e la trasparenza dell’intera *supply chain*, l’adozione di un codice etico e l’ottenimento di certificazioni da parte di soggetti terzi e indipendenti come garanzia dell’operato aziendale (Shin et al., 2026).

3.4.1. *Leadership sostenibile, etica, trasparenza e risk management*

Negli ultimi anni, in risposta alle crescenti esigenze di trasparenza, responsabilità e visione d’insieme da parte degli stakeholder, la governance aziendale ha subito una notevole evoluzione, abbandonando l’aspetto meramente finanziario e normativo a favore di un impegno globale che considera aspetti quali la sostenibilità, l’etica e la responsabilità sociale (López et al., 2025). Allo stesso modo, anche lo stesso settore ricettivo non contempla

la mera applicazione di standard internazionali e di adempimenti burocratici ma, al contrario, impone una profonda trasformazione della cultura organizzativa. In questo scenario, la leadership sostenibile si rivela dunque la principale leva attraverso cui i principi ESG vengono effettivamente applicati nella *corporate governance* (López et al., 2025). Nel comparto di lusso, essendo a diretto contatto con il territorio e le comunità locali, la leadership è considerata la guida concreta del cambiamento strategico, in grado di orientare l'hotel verso decisioni condivise (López et al., 2025).

Dal punto di vista operativo, questa trasformazione si traduce nella pratica aziendale attraverso precise scelte di gestione. Prima fra queste è la responsabilità etica, intesa come l'impegno assunto da parte dei leader di promuovere pratiche giuste, eque e trasparenti, così da allineare “discorso” e “azione” e rafforzare l'immagine della struttura agli occhi dei propri stakeholder (clienti, investitori, autorità e dipendenti) (López et al., 2025). Questa impostazione si riflette in una governance partecipativa e trasparente, che abbandona l'idea di governance come sistema chiuso e gerarchico a favore di un sistema che promuove attivamente l'inclusione degli stakeholder attraverso processi decisionali collettivi e consigli di amministrazione diversificati, affiancati da chiari codici etici e validi sistemi di reporting che, oltre ai risultati finanziari, integrano anche i criteri ESG, offrendo una visione olistica che rafforza la fiducia e riduce i rischi reputazionali (López et al., 2025). Nel settore ricettivo, questa trasparenza è dimostrata dalla presenza di comitati consultivi e spazi di dialogo che, oltre ai dipendenti, ascoltano e coinvolgono anche le molteplici voci di clienti, comunità e investitori, aumentando così l'attrazione verso gli investimenti responsabili (López et al., 2025). Parallelamente, la leadership sostenibile favorisce lo sviluppo della resilienza e la gestione del rischio, aspetto fondamentale in un settore come quello dell'ospitalità, fortemente sottoposto a rischi climatici, economici, sociali e normativi. Attraverso una solida governance ESG, i leader implementano sistemi di *risk*

management che permettono di anticipare, adattarsi e affrontare tali rischi, consolidando la legittimità aziendale di fronte ai propri investitori (López et al., 2025). Infine, questo approccio olistico sostiene lo sviluppo di una cultura di innovazione responsabile, vale a dire la capacità strategica di proporre soluzioni in grado di generare valore economico senza compromettere la tutela ambientale e sociale. In un settore ad alta intensità di risorse come quello ricettivo, questo aspetto risulta fondamentale e si concretizza attraverso l'adozione di tecnologie *green* e programmi turistici sostenibili e inclusivi, in grado di soddisfare sia le esigenze normative, sia le aspettative degli ospiti, creando un forte vantaggio competitivo, essenziale per la sostenibilità a lungo termine (López et al., 2025).

Per concludere, un sistema di governance etico, trasparente, partecipativo e resiliente si configura come un requisito aziendale per rispondere alle richieste esterne di maggiore responsabilità aziendale e fiducia duratura con i propri stakeholder, ma anche come una risorsa strategica interna che porta alla creazione di valore a lungo termine (López et al., 2025).

3.5. *Strategia ESG: trade-off e driver di valore*

Nel settore dell'ospitalità di lusso, la sostenibilità è evoluta da considerazione di nicchia a priorità strategica centrale. L'introduzione e lo sviluppo dei criteri ESG (*Environmental, Social e Governance*) si configurano, infatti, come un processo radicale di ristrutturazione strategica volto a ridefinire gli equilibri finanziari e operativi dell'organizzazione. Questa transizione è governata da un complesso bilanciamento fra barriere all'ingresso e *driver* di valore a lungo termine. La gestione del disallineamento temporale e strutturale tra i flussi finanziari costituisce la principale sfida che il management si trova ad affrontare: se i costi e le barriere legati all'implementazione si configurano come immediati, tangibili e certi, i ricavi e i *driver* di valore si manifestano per

lo più su un orizzonte di medio-lungo termine, delineandosi inizialmente come *asset* intangibili (Singh et al., 2024). Per superare questo *trade-off* intrinseco tra investimenti iniziali e ritorni futuri risulta dunque necessario adottare un approccio olistico che estenda l'analisi manageriale all'intero ecosistema aziendale, considerando ciascun aspetto in chiave sinergica (Singh et al., 2024).

3.5.1. Sfide economico-organizzative e barriere di costo

L'ostacolo primario, nonché più evidente, nell'implementazione delle pratiche sostenibili è rappresentato dall'entità degli investimenti finanziari iniziali (*CapEx*) che, in misura diversa, coinvolge tutte le dimensioni ESG: la transizione ecologica, in primo luogo, richiede ingenti interventi strutturali legati all'efficientamento energetico, all'adozione di tecnologie *green* e alla riconversione ecosostenibile degli immobili già presenti nella struttura, caratterizzati da elevati costi di capitale (Singh et al., 2024). A questi si sommano i costi operativi correnti (*OpEx*) legati alla manutenzione dei nuovi sistemi e all'approvvigionamento da filiere corte e biologiche, elemento caratterizzante del segmento *luxury*. Tale quadro trova un ulteriore elemento di complessità nella carenza di risorse finanziarie e organizzative essenziali per sostenere la conversione ESG: diverse strutture ricettive, infatti, non dispongono di flussi di cassa dedicati e di strutture organizzative adeguate a gestire una transizione di questo tipo (Rhou & Singal, 2020). A ciò si unisce la mancanza di metriche chiare e standardizzate per la misurazione e la rendicontazione degli stessi dati ESG, in quanto l'assenza di misure oggettive aumenta il rischio di dichiarazioni non verificabili, esponendo l'hotel al rischio di *greenwashing*, a severe sanzioni normative e a notevoli danni reputazionali capaci di minare l'immagine aziendale (López et al., 2025).

Sotto il profilo strettamente organizzativo, le barriere economiche si riflettono in modo diretto sulle dinamiche umane e gestionali. L'introduzione di nuovi

processi, infatti, richiede competenze specializzate che spesso l'azienda non dispone internamente, rendendo necessari gli investimenti in formazione. La leadership, dovendo guidare la trasformazione lungo l'intera catena del valore, deve saper conciliare le aspettative, talvolta contrastanti, dei diversi stakeholder, ad esempio le richieste di dividendi immediati da parte degli azionisti in contrasto con gli investimenti sociali per il territorio. Di conseguenza, risulta necessario attivare una formazione specialistica per il management. Allo stesso modo, risulta cruciale formare anche la forza lavoro, e in particolare il personale di contatto, affinché diventi pienamente consapevole della filosofia aziendale e delle pratiche ESG attuate, e si mostri in grado di veicolare tali valori direttamente all'ospite, arricchendo la sua percezione e migliorando l'esperienza complessiva (López et al., 2025). La resistenza al cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione rappresenta un ulteriore ostacolo della gestione delle pratiche ESG: se il management non dispone delle competenze necessarie per governare tali resistenze o presenta una gestione mal pianificata della CSR, rischia di incrementare il rischio sistematico dell'azienda e di ridurre, allo stesso tempo, il valore complessivo per gli azionisti (Rhou & Singal, 2020).

3.5.2. *Driver* di valore strategico e ritorni economico-finanziari

A fronte delle molteplici barriere all'ingresso, si registra una chiara relazione positiva tra l'impegno verso le pratiche ESG e i risultati finanziari a lungo termine dell'hotel che, in termini generali, si traduce in una migliore performance finanziaria, in una maggiore redditività e in un rafforzamento del posizionamento competitivo. Tali ritorni vengono analizzati criticamente seguendo due direzioni parallele ma interdipendenti: le efficienze interne e la valorizzazione del brand (Shin et al., 2026; Rhou & Singal, 2020).

Sul piano operativo interno, gli ingenti investimenti iniziali (*CapEx*) trovano un diretto contrapposto nella progressiva riduzione dei costi operativi correnti (*OpEx*) (Singh et al., 2024). In termini pratici, il costo iniziale sostenuto per l'implementazione dei sistemi di efficientamento energetico e idrico genera risparmi significativi che permettono di abbattere diverse categorie di costi, come la spesa per le utenze, ottimizzando l'intera efficienza del servizio (Rhou & Singal, 2020; Singh et al., 2024). Tali dinamiche si riflettono positivamente sui principali indicatori di performance finanziaria, quali il ROA (*Return on Assets*)⁴⁰ e il ROE (*Return on Equity*)⁴¹ (Rhou & Singal, 2020). Inoltre, la combinazione fra il risparmio operativo e l'incremento dei ricavi generati dalla migliore immagine e reputazione aziendale a lungo termine, consentono alla struttura di recuperare il ROI globale (*Return on Investment*)⁴² in un arco temporale più breve (Ramirez & George, 2019). Parallelamente, l'attenzione verso le pratiche ESG permette alla struttura ricettiva di attenuare i rischi legali e reputazionali a cui è esposta, con un conseguente miglioramento del *rating* creditizio e un accesso al capitale facilitato (Rhou & Singal, 2020). Per superare l'ostacolo finanziario iniziale e abbattere gli elevati costi di investimento, il management può avvalersi di diversi strumenti di finanza sostenibile, tra cui sovvenzioni pubbliche, prestiti *green* e incentivi fiscali, minimizzando così il costo del capitale (Singh et al., 2024). Un esempio concreto e recente a livello nazionale è rappresentato dal “Fondo per il sostegno alle imprese del turismo 2026”, un intervento finalizzato a promuovere il turismo sostenibile e l'integrazione dei criteri ESG nelle realtà ricettive. Questa misura ridimensiona l'esposizione finanziaria iniziale delle strutture attraverso una combinazione di contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati, supportando così i *CapEx* legati all'efficientamento energetico e alla tutela ambientale (Deloitte, 2026).

⁴⁰ Indice di redditività che misura l'efficienza con cui il management impiega il totale dell'attivo (risorse dell'azienda) per generare profitti.

⁴¹ Misura la redditività del capitale proprio, ossia il rendimento ottenuto dagli azionisti.

⁴² Esprime la redditività del capitale investito in un determinato progetto come, ad esempio, la conversione ecologica.

Tuttavia, nel comparto *luxury* la reale forza di differenziazione competitiva risiede nell'impatto sistemico che le iniziative ESG esercitano su tutti i portatori di interesse, sia interni che esterni. In ottica interna, emerge una relazione strettamente positiva fra l'etica organizzativa e la qualità del servizio erogato: l'adozione di pratiche responsabili promuove un ambiente di lavoro sano, etico e accogliente che, a sua volta, innesca un circolo virtuoso fra una maggior soddisfazione lavorativa, un forte impegno organizzativo e la riduzione del tasso di *turnover*⁴³ dei dipendenti. Questi ultimi, identificandosi nella filosofia etica della struttura alberghiera, adottano in prima persona comportamenti di cittadinanza organizzativa che innalzano direttamente la qualità del servizio erogato e, contestualmente, la soddisfazione del cliente (Rhou & Singal, 2020; Singh et al., 2024; Li et al., 2025). Sul fronte esterno, invece, l'impegno per la sostenibilità si rivela un efficace strumento di gestione del marchio e di differenziazione del prodotto (Rhou & Singal, 2020), tramite cui l'hotel comunica una immagine organizzativa favorevole (Rhou & Singal, 2020; López et al., 2025) e attrae un segmento di ospiti che, essendo particolarmente sensibile a tali tematiche, sviluppa un rapporto di reciprocità, fiducia e fedeltà con la struttura. Di conseguenza, pur di soggiornare in una struttura allineata ai propri valori etici, essi si mostrano disposti a corrispondere un *premium price*⁴⁴ (Singh et al., 2024). Inoltre, grazie al coinvolgimento della comunità locale e degli investitori istituzionali, l'organizzazione sviluppa una notevole resilienza di fronte ai rischi climatici, economici e normativi del mercato.

Per concludere, è possibile affermare che, sebbene l'integrazione delle pratiche ESG richieda un notevole sforzo economico-organizzativo nella fase iniziale, l'analisi complessiva evidenzia un saldo ampiamente positivo fra l'iniziale impegno finanziario sostenuto e i benefici di medio-lungo periodo. Un sistema di governance ESG ben strutturato si configura dunque come una risorsa

⁴³ Tasso di rotazione dei dipendenti: indica la frequenza con cui essi lasciano l'azienda e vengono sostituiti da altri individui.

⁴⁴ Prezzo superiore alla media di mercato.

strategica interna che permette all'azienda di distinguersi dalla concorrenza (Singh et al., 2024), individuando negli investimenti socio-ambientali l'elemento chiave per la generazione di un vantaggio competitivo duraturo nel lungo termine (López et al., 2025; Singh et al., 2024).

3.6. *Percezione del cliente luxury e co-creazione del valore ESG*

Il cliente e la relazione che si instaura con quest'ultimo rappresentano l'asset intangibile più prezioso per determinare il successo strategico e competitivo di un settore ad alta intensità relazionale come quello dell'ospitalità, a maggior ragione se di lusso. La recente sensibilità verso modalità di consumo etiche e socialmente responsabili ha indotto i consumatori alla ricerca di opzioni di soggiorno ecocompatibili (Farmaki et al., 2026), generando un processo cognitivo piuttosto articolato che si conclude con l'emergere di una percezione finale favorevole o meno alle politiche ESG implementate, delineandone l'efficacia (Farmaki et al., 2026). Tra la sostenibilità e la percezione del consumatore emerge una dicotomia che, se declinata nel comparto *luxury*, si riflette in un *trade-off* operativo critico per la struttura ricettiva, che deve essere in grado di mostrarsi eco-compatibile senza compromettere l'eccellenza qualitativa del servizio percepita. Il rischio concreto, infatti, riguarda il fatto che la clientela, nel suo processo decisionale influenzato da una complessa interazione di fattori personali sociali e identitari, potrebbe associare le pratiche ecosostenibili (come la riduzione del flusso di acqua o il cambio meno frequente della biancheria) ad una riduzione del comfort del servizio offerto (Farmaki et al., 2026). Questa dinamica tende a generare un diffuso scetticismo riguardo la reale sincerità delle iniziative aziendali verdi, con il conseguente rischio di accuse di *greenwashing* (Rhou & Singal, 2020). Consapevole di tutto ciò, il management può fare leva su molteplici direttrici strategiche interdipendenti e sinergiche, volte ad allineare l'offerta di lusso alle aspettative ecologiche del mercato, garantendo trasparenza e credibilità e mitigando dunque il rischio di

greenwashing (Farmaki et al., 2026). A tal proposito, l'adozione di certificazioni *green* di rilievo internazionale, come *Green Key* o *EarthCheck*, costituisce un'ottima base di partenza in quanto, garantendo una legittimazione visibile e oggettiva, permettono di comunicare i risultati ESG in modo trasparente (Farmaki et al., 2026). Questa credibilità agisce direttamente sulla sfera identitaria dell'ospite, che considera la sostenibilità come parte integrante di un'esperienza di lusso esclusiva: in questo senso, iniziative come menù gourmet basati su filiere biologiche locali e trattamenti benessere naturali fungono da motore dell'esclusività percepita (Farmaki et al., 2026). Allo stesso modo, tramite progetti di salvaguardia del territorio o di contenimento delle emissioni, si attiva un meccanismo di segnalazione sociale che consente all'ospite d'élite di associare il proprio soggiorno a comportamenti di alto prestigio e socialmente desiderabili (Farmaki et al., 2026). Alla luce di tali dinamiche, emerge con chiarezza come la capacità di governare la relazione con l'ospite mediante una comunicazione strategica e tempestiva costituisca l'azione prioritaria per il management. Dimostrare al mercato che l'introduzione di pratiche *green* ed ecocompatibili non ostacola ma, al contrario, massimizza i tradizionali standard di comfort ed eccellenza della struttura impone, infatti, l'attuazione di un piano d'azione mirato, escludendo così ogni possibilità di fraintendimento rispetto a qualsiasi investimento strutturale (Farmaki et al., 2026). Il superamento delle asimmetrie informative si configura dunque come la principale leva su cui agire per disinnescare lo scetticismo iniziale del consumatore (Okumus et al., 2020; Ramirez & George, 2019).

Spesso, la resistenza posta dal cliente nei confronti delle pratiche ESG non è sintomo di un disallineamento valoriale, bensì di una mancanza di consapevolezza, altra carenza che deve essere necessariamente colmata dal management (Okumus et al., 2020). Nel momento in cui la governance aziendale riesce dunque a sfruttare la propria trasparenza per esplicitare all'esterno il razionale alla base di ciascuna scelta eco-sostenibile, l'ospite passa

da essere un semplice fruitore del servizio ad essere un partner che partecipa attivamente al processo di efficientamento delle risorse e contenimento degli sprechi, qualificandosi come co-creatore del valore del servizio (Okumus et al., 2020; Ramirez & George, 2019). Sotto il profilo operativo, questo coordinamento si riflette nella progettazione e nell'adozione di azioni educative ad alto contenuto tecnologico ed estetico volte ad integrarsi sinergicamente nell'esperienza dell'ospite: l'introduzione di sistemi digitalizzati di monitoraggio dei consumi idrici ed elettrici nelle *suites* si configura come la perfetta applicazione pratica di questo coordinamento, volto ad orientare l'utente verso scelte responsabili in modo elegante e non invasivo, principio cardine del segmento *luxury* (Okumus et al., 2020; Ramirez & George, 2019).

In questo ecosistema relazionale, il personale di contatto e l'approccio diretto del relativo ruolo si rivela ancora una volta la leva più efficace per educare e consapevolizzare l'ospite in merito alle pratiche ESG. Dipendenti adeguatamente formati sono anche in grado di gestire un marketing interattivo di alto livello, dialogando con l'ospite e illustrando, con discrezione e delicatezza, il valore ecologico che sorge dietro ad ogni scelta operativa (WTTC & UNEP, 2021). In tale contesto, la possibile assenza di alcuni elementi monouso, come ad esempio le cannucce in plastica, non rischia di essere interpretata come una strategia di taglio dei costi aziendali, bensì come una scelta autentica di responsabilità ambientale in grado di associare la percezione del soggiorno ad una esperienza d'élite unica (Ramirez & George, 2019).

I consumatori del segmento *luxury* si rivelano dunque un partner strategico imprescindibile per la resilienza dell'organizzazione (Okumus et al., 2020; Ramirez & George, 2019). Il profondo legame relazionale che si instaura fra essi e la struttura ricettiva si traduce in un valore aggiunto reciproco: da un lato, l'ospite non percepisce più le innovazioni ESG come ostacoli al proprio comfort e, di conseguenza, esaudisce il desiderio di vivere un'esperienza autentica e in linea con i propri principi morali; dall'altro lato, l'impresa acquisisce un alleato

fondamentale nel superamento degli ostacoli iniziali e dei pregiudizi legati alla transazione ecologica. Sentendosi parte integrante del processo, il cliente cambia prospettiva e, invece di temere le innovazioni ESG, funge da scudo contro lo scetticismo esterno, difendendo in prima persona la reputazione dell'organizzazione. Di conseguenza, la partecipazione del consumatore si traduce in una fonte di stabilità per l'hotel, che promuove l'adozione di modelli operativi flessibili e genera un legame di fiducia duraturo, fondato su una cultura del benessere condivisa (Farmaki et al., 2026; Rhou & Singal, 2020).

4. Il caso de Il Borro: verifica empirica del binomio lusso-sostenibilità tra ESG e Made in Italy

L'ampia analisi teorica condotta nei precedenti capitoli ha evidenziato la profonda transizione del settore della *luxury hospitality*, guidata dalla necessità di integrare il comfort e l'eccellenza qualitativa del comparto élite con la responsabilità etica delle dimensioni ESG. Se l'evoluzione della letteratura scientifica e del comportamento del consumatore delineano il quadro teorico di questo passaggio, risulta altresì necessario convalidare tali presupposti sul piano empirico.

Al fine di rispondere al quesito di ricerca sotteso a tale analisi e di comprovare la concreta fattibilità di un modello di lusso completamente rigenerativo, il presente capitolo è dedicato all'analisi del caso studio della tenuta toscana "Il Borro": un ecosistema integrato e autosufficiente in cui l'ospitalità a cinque stelle, la ristorazione d'eccellenza e l'agricoltura biologica si integrano in una perfetta sinergia. L'analisi è l'esito di uno studio combinato del bilancio di sostenibilità dell'azienda relativo all'esercizio 2025 e di una ricerca primaria sul campo, condotta mediante un'intervista congiunta e di tipo semi-strutturato a Vittoria Ferragamo, *Sustainability and Special Projects Manager*, e Pietro Cardetta, *Project Manager*.

4.1. L'ecosistema de Il Borro: il confronto fra passato e presente

4.1.1. Dalle radici storiche alla rigenerazione dell'heritage

La tenuta Il Borro si colloca nel bacino del Valdarno Superiore e trae il proprio nome dalla conformazione geologica del sito. Nel lessico toscano, infatti, il termine "borro" fa riferimento al fossato scavato nel corso dei millenni dall'omonimo torrente nei pressi di uno sperone roccioso. In ottica manageriale,

questo dettaglio sottolinea il profondo legame originario che si instaura tra l'insediamento umano e l'ecosistema naturale, elemento premonitore dei principi di ecoprogettazione e di rispetto del territorio esaminati nei precedenti capitoli (Il Borro S.r.l. Società Agricola, 2026).

Le origini de Il Borro fondano le proprie radici in un passato remoto e di grande rilevanza storica. Nel corso del Medioevo, il sito fungeva da fortezza militare e presidio territoriale, beneficiando della propria posizione strategica lungo la direttrice viaria che connetteva Arezzo e Firenze, due centri di alto rilievo. A partire dal 1254, anno a cui risale la prima evidenza documentale del Castello, si è articolata una successione proprietaria che ha coinvolto note casate nobiliari, tra cui la famiglia Dal Borro nel XVII secolo e i Savoia-Aosta nel corso del Novecento. Oltre alle dinamiche dinastiche, la tenuta è stata contestualmente oggetto di rilevanti interventi di riconversione che hanno permesso di ridefinire il relativo impatto economico e sociale: fra questi emerge l'opera del fattore Lorenzo Droandi il quale, tramite una vasta bonifica agraria, introdusse colture specializzate e restaurò le abitazioni coloniche. Ciò dimostra come la sostenibilità rurale sia l'esito di un susseguirsi di buone pratiche gestionali capaci, già in un passato così lontano, di integrare l'efficienza agronomica con il benessere della comunità locale, e non un'esigenza contemporanea improvvisata (Il Borro, 2026).

Nel 1993 l'intera proprietà viene acquistata da Ferruccio Ferragamo, segnando la vera svolta strategica per la tenuta. Rilevato in uno stato di forte degrado e abbandono, il sito è stato oggetto di un importante intervento di ripristino, restauro e valorizzazione guidato dallo stesso Ferruccio Ferragamo insieme ai figli Salvatore e Vittoria, con l'obiettivo di preservare l'autenticità e le tradizioni locali, valorizzando al tempo stesso i canoni estetici dell'eccellenza. Nel comparto dell'ospitalità di lusso, il recupero di borghi antichi e dimore d'epoca si configura come una pratica ad alto valore strategico in quanto, oltre

ad annullare l'impatto ambientale legato al *land take*⁴⁵, funge da barriera all'imitazione per i concorrenti, data l'unicità e l'esclusività del bagaglio storico della struttura. Nello specifico, l'attività di restauro de Il Borro ha superato la mera dimensione edilizia: oltre alle strutture architettoniche, ha infatti implementato notevoli interventi anche sul vasto patrimonio naturalistico circostante (vigneti e boschi), rispettando pienamente gli equilibri e i ritmi della natura, e creando così un *continuum* tra passato, presente e futuro. In termini manageriali, tale ristrutturazione ha convertito il patrimonio storico e rurale degradato in uno strumento di *heritage*, uno degli asset intangibili più strategici per le strutture d'élite; in tal modo, si soddisfa contestualmente l'esigenza del consumatore postmoderno di vivere un'esperienza di lusso autentica e culturale, lontana dalle logiche di ostentazione, come evidenziato nei Capitoli 1 e 3 (Il Borro, 2026).

Il passaggio dal recupero del borgo alla definizione del vero e proprio modello di business riflette pienamente le logiche tipiche del capitalismo familiare italiano, in cui la convergenza fra proprietà e management permette di adottare una visione strategica di lungo periodo e svincolata dalle immediate pressioni finanziarie. Ferruccio Ferragamo si colloca all'apice della struttura organizzativa, in qualità di Presidente del Consiglio di Amministrazione: grazie alla sua lunga esperienza alla guida del Gruppo Salvatore Ferragamo, egli si è mostrato in grado di trasferire i canoni dell'eccellenza, della cura del dettaglio e dell'alta qualità nella filiera agricola e nell'ospitalità di lusso. Egli si rivela, dunque, il perfetto punto di incontro fra la cultura manageriale dell'alta moda e la valorizzazione del territorio, un approccio che ha reso Il Borro una realtà unica e irripetibile. La continuità del modello è garantita anche dal diretto coinvolgimento dei figli, i quali collaborano attivamente gestendo le varie aree della tenuta. Nello specifico, Salvatore Ferragamo presidia lo sviluppo delle attività vinicole e ricettive e, dal 2022, ricopre il ruolo di amministratore del

⁴⁵ Consumo di nuovo suolo

Consorzio di Tutela Valdarno di Sopra DOC; Vittoria Ferragamo dedica il proprio impegno al progetto di sostenibilità dell'azienda e alla valorizzazione del territorio, ricoprendo dal 2023 il ruolo di *Sustainability and Special Projects Manager* (Il Borro, 2026).

4.1.2. L'assetto strategico attuale: pilastri operativi e visioni convergenti

L'attuale configurazione della tenuta toscana riflette esattamente il passaggio dalla rigenerazione dell'*heritage* al modello di business contemporaneo. Come ha ribadito il Presidente Ferruccio Ferragamo, l'azione di recupero de Il Borro si qualifica come “*un atto di fede che dura nel tempo*” (Il Borro, 2026), fondato sulla consapevolezza che “*siamo noi stessi ospiti di questa terra, e che pertanto dobbiamo prendercene cura per i nostri successori*” (Il Borro, 2026). In termini manageriali, la sostenibilità viene dunque intesa come un costante percorso dinamico, basato su elementi quali la responsabilità, l'attenzione e il continuo miglioramento (Il Borro, 2026). Dal lato della gestione strategica, la complessità dell'ecosistema aziendale si riflette nella capacità di integrare esigenze talvolta contrastanti fra loro. Durante l'intervista, Vittoria Ferragamo ha dichiarato che la principale sfida manageriale consiste nel:

“[...] *comporre un mosaico armonico in cui coesistano tre fattori apparentemente divergenti: la sostenibilità, l'innovazione tecnologica e il retaggio (ossia l'heritage). Il nostro obiettivo è calare l'ospite internazionale nell'autenticità del territorio, tutelando il patrimonio storico del luogo e proiettando la struttura in un'ottica futura. Essere sostenibili in questo senso significa “andare avanti rispettando l'indietro”, vale a dire che la tecnologia non cancella il passato ma, al contrario, si delinea come uno strumento utile per preservarlo*” (Ferragamo & Cardetta, 2026).

Questa visione sistemica si riflette in una struttura operativa diversificata ma fortemente integrata. Dal punto di vista formale, il business si articola su distinte strutture societarie (tra cui Il Borro S.r.l. Società Agricola e Dal Borro S.r.l.) (Il Borro, 2026), che consentono di governare i tre pilastri complementari su cui si fonda l'intera organizzazione: l'ospitalità di lusso, l'agricoltura biologica e la ristorazione d'eccellenza (Il Borro, 2026). Queste tre aree di business coesistono e operano in modo sinergico: il principale *driver* di differenziazione dell'attività ricettiva d'élite, ad esempio, è proprio l'attività agricola della tenuta (Il Borro, 2026).

L'ospitalità d'élite rappresenta il primo caposaldo su cui si fonda l'azienda e si concretizza nell'offerta di una *sustainability experience* autentica nella realtà toscana, proposta sia all'interno della stessa tenuta, sia nella vicina realtà rinascimentale di Viesca (Il Borro, 2026). Partecipando a prestigiosi network internazionali come *Fine Hotels & Resorts*, *Traveller Made* e *Virtuoso*, Il Borro si mostra in grado di accogliere e soddisfare anche i flussi turistici di più alto valore provenienti da mercati strategici quali Stati Uniti, Canada, Brasile e Australia (dato aggiornato al 2025) (Il Borro, 2026). Questo posizionamento è reso possibile in particolare grazie alla partnership strategica avviata con *Relais&Châteaux* nel 2012 che, nel medesimo anno, ha nominato Salvatore Ferragamo come Brand Ambassador, a cui poi, nel 2024, si è inserita anche Vittoria Ferragamo come membro della Commissione per lo Sviluppo Sostenibile, assumendosi l'impegno di potenziare l'impegno di quest'ultima nella sostenibilità ambientale e sociale (Il Borro, 2026). Il forte impegno profuso e la solida governance familiare dimostrano la capacità de Il Borro di diffondere pratiche sostenibili lungo l'intera filiera agro-turistica e di concretizzare ai massimi livelli di mercato il binomio lusso-sostenibilità, configurandosi come un attore sistemico.

Il secondo pilastro è rappresentato dall'attività agricola e vinicola biologica, *business unit* fondamentale se si considerano i 1121 ettari su cui si estende l'intera proprietà. Dietro alla coltivazione dei terreni, Il Borro effettua un rigoroso studio che permette di garantire l'eccellenza qualitativa dei propri prodotti; tale gestione opera nel pieno rispetto dei principi dell'agricoltura biologica, quali l'eliminazione di pesticidi e fertilizzanti chimici e l'adozione di pratiche volte a minimizzare l'impatto ambientale, come la rotazione delle colture. Allo stesso modo, anche tutte le pratiche vinicole de Il Borro rispettano gli standard biologici europei: essendo integrata nel circuito *Wine Architecture*⁴⁶, la cantina de Il Borro dimostra la reale applicazione dei principi di bioarchitettura e di efficienza energetica nei propri campi, sinonimo di barriera culturale a difesa dell'*heritage* aziendale. Inoltre, il continuo miglioramento del legame territorio-innovazione ha consentito all'azienda di consolidare il proprio posizionamento tramite l'acquisto, nel 2024, della storica tenuta Pinino, situata a Montalcino (Il Borro, 2026).

La trilogia di pilastri identitari de Il Borro si completa con la ristorazione d'eccellenza, nonché canale di valorizzazione delle produzioni interne della tenuta. Il Borro propone una offerta gastronomica piuttosto diversificata: fra i vari punti, dall'approccio gourmet dell'*Osteria del Borro* si passa all'eleganza informale del *Tuscan Bistro*, fino al *Borro Vincafè*, adatto alla degustazione dei prodotti enologici. Grazie a questa segmentazione, Il Borro riesce a preservare e valorizzare il forte radicamento alla tradizione toscana e, contestualmente, a gestire le complesse e imprevedibili richieste degli ospiti internazionali, preservando l'etica e la biodiversità locale (Il Borro, 2026).

L'efficacia di questo modello è dimostrata anche dai risultati economici conseguiti nell'esercizio 2025, anno in cui le fondamenta di sostenibilità, qualità e autenticità si sono confermate i principali elementi della visione de Il Borro

⁴⁶ Progetto composto da 14 cantine toscane che si mostrano favorevoli alla bioarchitettura e all'uso di tecnologie energetiche innovative volte a ridurre l'impatto ambientale.

(Il Borro, 2026). Il valore economico generato nel periodo in questione ha sfiorato i 28 milioni di euro, rilevando un incremento di circa il +2% rispetto all'esercizio precedente. Questo risultato è dovuto alla costante e sostenuta crescita del settore dell'*hospitality*, andamento che si riflette positivamente anche sui servizi connessi come la ristorazione, dimostrando il reciproco supporto fra le singole attività *core*. All'interno del modello, gli stakeholder locali e interni costituiscono un importante punto di attenzione: il 58% del valore economico, infatti, è destinato alla remunerazione dei fornitori, prevalentemente locali, mentre alla remunerazione del personale è stata riservata una quota pari al 31% delle risorse (Il Borro, 2026).

La convergenza e la sinergia del binomio lusso-sostenibilità sono emerse in modo chiaro ed esplicito anche in sede di intervista. Alla richiesta di individuare i termini più rappresentativi della filosofia aziendale de Il Borro, fondata sul lusso sostenibile, Vittoria Ferragamo e Pietro Cardetta hanno così risposto:

Vittoria Ferragamo: *“Guardando alle radici del progetto de Il Borro, i primi due termini imprescindibili sono senza dubbio autenticità e qualità. Il lusso contemporaneo non può prescindere da una dimensione di verità e di eccellenza intrinseca della materia e dell'esperienza. A ciò si aggiunge il concetto di rispetto e di equilibrio. Si tratta di un "equilibrio ecologico e relazionale" basato su un principio di reciprocità, una dinamica di "dare e ricevere" con l'ambiente e il territorio”.*

Pietro Cardetta: *“Dal punto di vista della gestione strategica dei progetti, aggiungerei anche il concetto di visione. È la visione prospettica, a lungo termine, che permette di implementare la sostenibilità in un contesto di lusso come Il Borro e di tradurre i valori in asset durevoli”.*

Queste risposte dimostrano come, anche all'interno dello stesso team di lavoro, il binomio lusso-sostenibilità assume molteplici declinazioni, confermando la sua natura intrinsecamente multidimensionale: da un lato, la prospettiva

valoriale e relazionale della proprietà, dall'altro lato la visione strategica del management, prospettive che si intersecano sinergicamente (Ferragamo & Cardetta, 2026).

4.2. *La strategia ESG: analisi degli impatti e risposte strategiche*

Coerentemente con il percorso di trasparenza e di progressiva integrazione della rendicontazione non finanziaria nella strategia di business, Il Borro ha adottato nel 2025 le linee guida internazionali del *Global Reporting Initiative* (GRI) per la rendicontazione del bilancio di sostenibilità. Il cuore di tale evoluzione risiede nell'adozione dei *GRI Standards 2021*, il cui *framework* metodologico ha permesso di implementare, tra il 2025 e il 2026, la prima analisi di materialità dell'azienda. Sotto il profilo organizzativo, è stato adottato un approccio partecipativo: coinvolgendo circa 60 stakeholder interni in una indagine qualitativa, è stato possibile integrare la visione del management con le percezioni operative del personale in merito alle tematiche ambientali, sociali e di governance, consolidando la sostenibilità come *asset* condiviso ad ogni livello organizzativo. L'esito di questa analisi si è concretizzato nell'individuazione delle seguenti otto tematiche ritenute prioritarie:

1. Gestione ed uso responsabile della risorsa idrica;
2. Diversità, inclusione e pari opportunità;
3. Conduzione etica e sostenibile del business;
4. Consumi energetici ed emissioni in atmosfera;
5. Sviluppo e tutela delle risorse umane;
6. Tutela delle risorse naturali e della biodiversità;
7. Gestione dei rifiuti ed economia circolare;
8. Valorizzazione e coinvolgimento delle comunità locali.

Tali tematiche hanno costituito la base programmatica sia per la rendicontazione non finanziaria, sia per il primo piano di sostenibilità de Il Borro, strumento di

pianificazione strategica che ha permesso di tradurre la visione della proprietà in azioni operative e misurabili. A validazione di tale percorso e a tutela del posizionamento competitivo, l'ottenimento dello standard GSTC nel medesimo esercizio costituisce uno strumento di validazione complessivo attraverso cui Il Borro garantisce la misurazione trasparente delle proprie performance ESG, esaminate empiricamente di seguito (Il Borro, 2026).

4.2.1. Dimensione E: gestione ed efficienza ecologica

Nell'analisi della dimensione *environmental*, emerge chiaramente come la salvaguardia e la gestione delle risorse naturali si traducano in specifici obiettivi aziendali di efficienza operativa e di mitigazione dell'impronta ecologica. L'esame critico delle pratiche attuate e la rendicontazione dei relativi dati quantitativi permettono di mappare gli impatti reali della tenuta lungo le direttrici strategiche emerse dall'analisi di materialità.

Sotto il profilo strettamente operativo ed energetico, la tenuta mostra dinamiche strettamente connesse ai volumi di attività. Nell'esercizio in questione, si è registrato un incremento del 9% dei consumi energetici rispetto al precedente periodo, per una quota pari a 20.967 GJ. Occupando il 40% dei consumi complessivi, l'energia elettrica costituisce la fonte energetica più utilizzata, seguita dal gas metano (37%), gasolio (15%), GPL (6%) e benzina (2%). In ottica strategica, al fine di contrastare l'aumento della domanda energetica, l'azienda ha attuato una rigorosa politica di decarbonizzazione (GRI 302-1) composta da due principali azioni: da un lato, il potenziamento dell'autoproduzione fotovoltaica, cresciuta del 13% (2.774 MWh) rispetto al 2024, tramite l'implementazione dell'impianto e la creazione di un campo appositamente dedicato; dall'altro, l'aumento dell'approvvigionamento *green* sul mercato, azione che le ha permesso di coprire il 99% del fabbisogno elettrico

con energia proveniente da fonti rinnovabili certificate, a fronte della quota pari al 29% del 2024 (Il Borro, 2026).

L'impatto di tale riconversione si riflette direttamente nella composizione delle emissioni di gas effetto serra (Scope 1 e Scope 2). A fronte di un incremento del 10% delle emissioni dirette (Scope 1, pari a 805 tCO₂eq⁴⁷), legato prevalentemente all'uso del metano per il riscaldamento (56%) e dal gasolio ad uso agricolo (29%), la strategia sulle rinnovabili ha ridotto le emissioni del consumo elettrico (Scope 2) a 11 tonnellate di CO₂⁴⁸ (Il Borro, 2026). Dall'analisi sistemica di tali risultati emerge una gestione operativa fortemente reattiva in quanto, nonostante il complessivo aumento dei consumi energetici, il maggiore ricorso alle fonti rinnovabili e l'utilizzo del 25% dell'energia elettrica autoprodotta, con l'immissione in rete della quota eccedente (Il Borro, 2026), hanno consentito una contrazione del 45% delle emissioni totali di Scope 1 e Scope 2 (Il Borro, 2026).

Coerentemente con le linee guida del *GHG Protocol*, le emissioni indirette (Scope 3⁴⁹) della tenuta costituiscono l'88% della *carbon footprint* complessiva dell'organizzazione, che ammonta a 6.672 tCO₂eq. In termini manageriali, questo dato dimostra come il vero impatto ambientale dell'organizzazione risieda a monte e a valle della catena del valore, e non sia riconducibile ai processi diretti d'impresa. La principale fonte di emissioni indirette, infatti, risulta essere l'acquisto di beni e servizi capitalizzati (75%), mentre i trasporti totali si limitano a contribuire per una quota pari al 5,9% (3,0% in ingresso e 2,9% in uscita); questa mitigazione è il diretto risultato delle politiche aziendali

⁴⁷ Tonnellate di anidride carbonica equivalente.

⁴⁸ L'approccio "*Market-based*" si concretizza nell'uso di fattori di emissione definiti su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica.

⁴⁹ Le categorie rendicontate sono: beni e servizi acquistati (Categoria 1); beni capitali (Categoria 2); attività legate al combustibile ed energia non incluse nello Scope 1 o 2 (Categoria 3); trasporti e distribuzione a monte (Categoria 4); rifiuti generati dalle operazioni (Categoria 5); viaggi di lavoro (Categoria 6); spostamenti casa-lavoro dei dipendenti (Categoria 7); trasporti e distribuzione a valle (Categoria 9); trattamento a fine vita dei prodotti venduti (Categoria 12); beni in leasing a valle (Categoria 13).

green e degli accordi che Il Borro stipula con i propri fornitori locali (Il Borro, 2026). Anche la gestione degli sprechi, grazie all'applicazione dei principi dell'economia circolare, incide in modo minimo sull'impatto dello Scope 3, con una quota marginale pari allo 0,04% (Il Borro, 2026). L'evidenza quantitativa di tale analisi, relativa al biennio 2024-2025, è riassunta nella Figura 12.

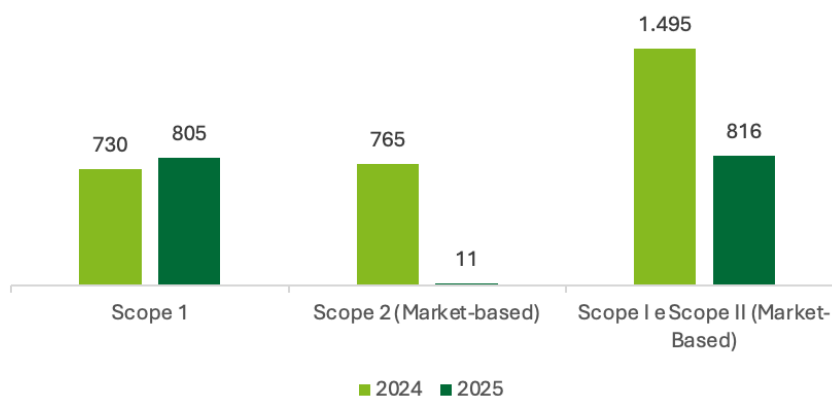


Figura 10 Emissioni (TCO2eq) di Scope 1 e Scope 2 nel biennio 2025/2024. Fonte: Il Borro, 2026.

Guardando alla gestione dei materiali con una visione critica, nell'esercizio 2025 si rileva un incremento del 40% dell'impiego di materiali, per un totale di 345 tonnellate. Tale incremento è dovuto all'estensione del *reporting* alla nuova tenuta Pinino. Inoltre, si rileva una prevalenza di fonti non rinnovabili (78%) a discapito dei materiali rinnovabili (22%). Questa asimmetria è riconducibile al preponderante ruolo del vetro nel processo di imballaggio dei prodotti vinicoli. Sebbene si configuri come un materiale critico sotto il profilo della sostenibilità ambientale e della rinnovabilità, incidendo per ben il 73% sul totale dei materiali impiegati, l'utilizzo di quest'ultimo è giustificato dalla capacità di rispondere ai rigidi requisiti di conservazione e di posizionamento qualitativo richiesti nel segmento di mercato *luxury*. L'uso della plastica, a differenza del vetro, genera un riscontro positivo grazie all'ottenimento della *Plastic Free Certification*, attraverso la quale Il Borro dimostra il proprio impegno concreto nella riduzione della plastica monouso sia all'interno delle proprie strutture, sia nei rapporti di fornitura (Il Borro, 2026). L'implementazione della filosofia dell'economia

circolare, e dunque di un ciclo produttivo chiuso, si riflette anche nella gestione dei rifiuti. La gran parte dei rifiuti organici provenienti dalle molteplici attività svolte (allevamento, orticoltura, ristorazione e attività vitivinicola), infatti, vengono reimmessi nell'ecosistema agricolo in qualità di fertilizzanti biologici, minimizzando di conseguenza l'utilizzo di sostanze chimiche. Questa impostazione strategica trova riscontro nelle performance quantitative, da cui si rileva una quota di rifiuti solidi destinati ad operazioni di recupero, intese come attività di riciclo e riutilizzo, pari all'86% (Il Borro, 2026).

Relativamente alla gestione delle risorse idriche (GRI 303), si rileva un consumo effettivo pari a 53 megalitri (46%) a fronte di un prelievo totale pari a 115,20 megalitri. Riconoscendo l'importanza strategica di tale gestione nel contesto operativo, emergono due note iniziative avviate nell'esercizio in corso da Il Borro: l'iter finalizzato all'ottenimento della certificazione UNI ISO 46001:2021⁵⁰ e l'installazione di contatori *smart* per il monitoraggio e il tracciamento remoto dei flussi (Il Borro, 2026).

A chiusura della dimensione *environmental* emerge anche la salvaguardia della biodiversità e del capitale naturale (GRI 304) come asset strategico per la tenuta. Il Borro vanta un patrimonio forestale di 620 ettari, disciplinato da un Piano Pluriennale dei Tagli (2025-2035) finalizzato all'ottimizzazione della capacità di assorbimento della CO₂. Con riferimento all'agrobiodiversità, l'azienda adotta un approccio agroecologico tramite il recupero delle colture autoctone e la protezione degli impollinatori: nel 2026, infatti, sono stati estesi appositamente 18 ettari. Questo approccio trova un effettivo riscontro nell'ottenimento delle certificazioni di filiera: alla nota certificazione biologica del 2015 e al programma volontario *VIVA*⁵¹, l'azienda sta progressivamente

⁵⁰ Norma definita “*Sistemi di gestione dell'efficienza idrica*”, disciplina le linee guida per l'implementazione e il mantenimento di un sistema di gestione di efficienza idrica.

⁵¹ Programma del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica che promuove, dal 2011, la sostenibilità del comparto vitivinicolo italiano, al fine di creare un modello produttivo che rispetti l'ambiente e valorizzi il territorio, per tutelare la qualità dei vini italiani e offrire opportunità sul mercato

estendendo gli standard di sostenibilità del Gruppo alle nuove entranti, come dimostra l'ottenimento della certificazione SNQP (2025) per la tenuta Pinino (Il Borro, 2026).

4.2.2. Dimensione S: governo strategico del capitale umano

Se la dimensione ambientale traccia i confini operativi dell'efficienza ecologica e del capitale naturale, la componente sociale ne rappresenta il corrispettivo umano, essenziale per tradurre la sostenibilità in valore di lungo termine. Consapevole di operare in un settore *labor-intensive* e ad alta intensità relazionale, Il Borro considera il capitale umano e relazionale, interno ed esterno, come un vero e proprio *asset* intangibile in grado di ridurre il rischio operativo, massimizzare l'efficacia del servizio e rigenerare il territorio.

Sotto il profilo interno e coerentemente con la filosofia della tenuta, l'allineamento valoriale tra individuo e organizzazione è considerato un fattore critico di successo. Questa impostazione è stata confermata anche da Vittoria Ferragamo nel corso dell'intervista, la quale ha affermato che *“il processo di allineamento valoriale inizia ancor prima dell'assunzione, sin dalla fase di selezione e durante i colloqui conoscitivi. Chi sceglie di lavorare a Il Borro deve comprenderne e dividerne la filosofia di fondo.”* (Ferragamo & Cardetta, 2026). In termini manageriali, tale approccio risponde alla necessità strategica di massimizzare la *retention* e consolidare l'*employer branding* aziendale, riducendo il rischio di *turnover* e convertendo il dipendente in un *brand ambassador*.

La forza lavoro impiegata nell'esercizio 2025 raggiunge i 357 individui, di cui 203 dipendenti diretti, 139 stagionali e 15 collaboratori esterni, registrando un incremento del +6% rispetto al periodo precedente (GRI 2-7). Il Borro riconosce

internazionale. Tale certificazione è ampiamente riconosciuta a livello internazionale e, per alcuni mercati e monopoli del vino, risulta un criterio obbligatorio.

che la gestione della stagionalità rappresenta una delle sfide più complesse da affrontare nel settore a causa delle fluttuazioni agricole e turistiche, superandone le criticità. Pur registrando una quota di lavoratori stagionali pari al 39% sul totale, l'organizzazione persegue una politica di stabilizzazione e fidelizzazione dei propri dipendenti, convertendo i contratti a termine in rapporti di collaborazione continuativi. Questa attenzione si riflette nell'adozione di soluzioni *welfare* mirate alla dignità e al comfort del lavoratore, tra cui emerge la messa a disposizione di un alloggio confortevole appositamente dedicato al personale stagionale e agli stagisti (Il Borro, 2026).

Oltre a riflettersi nelle azioni pratiche, l'orientamento alla stabilità della forza lavoro trova conferma anche nel saldo positivo registrato fra entrate (34) e uscite (26) del personale (GRI 401-1) e nella lettura dei dati anagrafici e contrattuali. La prevalenza di contratti a tempo determinato (54%) rispetto al tempo indeterminato (46%) non è sinonimo di precarietà organizzativa, ma è la naturale risposta manageriale al fenomeno di stagionalità tipico del contesto ricettivo e agricolo che, nei periodi di massima intensità operativa, rende necessaria l'assunzione di persone con contratti a termine (GRI 2-7). Dal punto di vista demografico e dell'inclusione, si rileva un forte equilibrio nell'organico aziendale, con una presenza femminile pari al 48%, in aumento del 7% rispetto al 2024 (GRI 405-1). L'azienda presenta un mix bilanciato anche sotto il profilo anagrafico: isolando il personale stagionale, il 49% dei dipendenti si concentra nella fascia intermedia 30-50 anni (composta da 73 operai e 22 impiegati), il 28% dei dipendenti risulta essere under 30 (45 operai), assicurando il necessario dinamismo generazionale, e il 23% (47 dipendenti) appartiene alla fascia più alta, superiore ai 50 anni (GRI 405-1) (Il Borro, 2026). La seguente Figura 13 illustra la distribuzione dell'organico per genere e tipologia contrattuale.

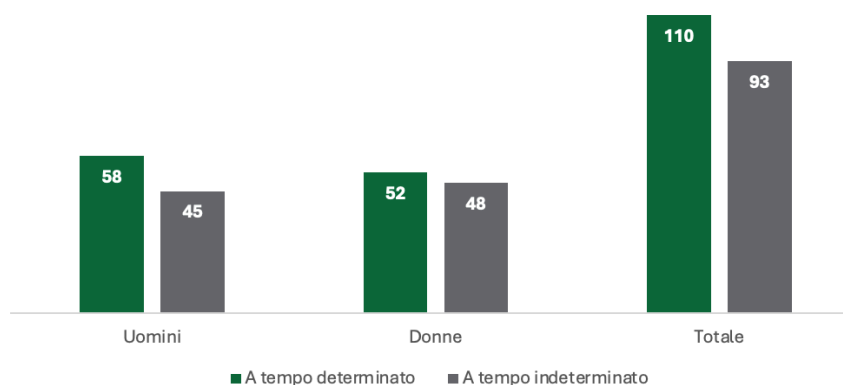


Figura 11 Numero dipendenti per genere e tipologia contrattuale al 31/12/2025.
Fonte: Il Borro, 2026.

La parità di genere trova un riscontro economico positivo ed equo anche nell'analisi quantitativa del *pay gap*⁵². Il rapporto retributivo tra donne e uomini risulta superiore all'unità⁵³ (rispettivamente 1,04 e 1,64 nel salario base) nelle posizioni di vertice (dirigenti e quadri), dimostrando un orientamento meritocratico che valorizza la *leadership* femminile nei ruoli decisionali (GRI 405-1). Tale rapporto risulta invece essere leggermente inferiore all'unità (rispettivamente 0,88 e 0,92) nei ruoli esecutivi (impiegati e operai), per effetto dell'applicazione dei minimi tabellari dei molteplici CCNL⁵⁴ di riferimento, escludendo distorsioni interne (GRI 2-30) (Il Borro, 2026).

A completamento della valorizzazione del capitale umano interno all'azienda, oltre all'introduzione di una piattaforma di *welfare* aziendale a disposizione di tutti i dipendenti e la strutturazione di un team di coordinamento per la salute e la sicurezza sul lavoro, emerge anche l'iniziativa “*IL BORRO Green Energy & Welfare Aziendale*”. Tale progetto prevede la possibilità di destinare ai dipendenti il surplus di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili grazie agli impianti fotovoltaici del borgo, permettendo loro di concludere un contratto

⁵² Divario distributivo di genere.

⁵³ Se pari ad 1, l'indicatore indica una condizione di parità retributiva; se superiore ad 1 indica un salario base medio femminile maggiore di quello maschile; valori inferiori ad 1 indicano un divario a favore del salario base maschile.

⁵⁴ Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL).

di fornitura elettrica *green* a tariffe agevolate e supportare attivamente la transizione energetica. Attraverso questa *best practice* il management realizza una convergenza sinergica tra la dimensione *Environmental* e *Social*, in quanto l'efficienza ecologica organizzativa si traduce in un beneficio tangibile per i dipendenti che vi aderiscono, alimentando il relativo coinvolgimento emotivo e concretizzando lo *status* del dipendente come portavoce della sostenibilità de Il Borro (Il Borro, 2026).

La dimensione esterna di sostenibilità sociale de Il Borro fonda la sua massima espressione nel concetto di *ospitalità rigenerativa*: il mero contenimento dei relativi impatti negativi, infatti, viene superato a favore della generazione proattiva di valore per la comunità locale e della valorizzazione del capitale relazionale. La valorizzazione della filiera corta e l'adozione del modello *farm to table* costituiscono la chiave strategica di questo approccio che, a sua volta, trova un riscontro coerente anche nei numeri: nel 2025, infatti, il 73% della spesa complessiva de Il Borro risulta essere stato destinato a fornitori locali⁵⁵ (Figura 14). Oltre a rispondere ai requisiti di sostenibilità, questa scelta risulta perfettamente in linea con i canoni del lusso contemporaneo, in cui l'autenticità agroalimentare e il “km zero” si configurano come leve di differenziazione sul mercato d'élite (Il Borro, 2026).

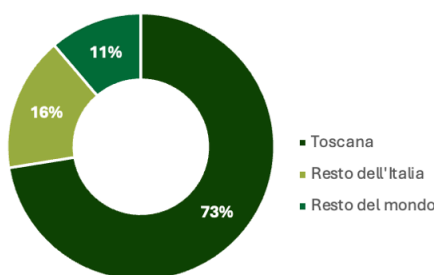


Figura 12 Spesa fornitori per area geografica. Fonte: Il Borro, 2026.

⁵⁵ Per fornitori *locali* si intendono coloro che hanno sede legale nella regione Toscana.

Il legame simbiotico de Il Borro con il territorio circostante si estende anche alla tutela del patrimonio storico, culturale e paesaggistico. Il restauro del borgo medievale e la concessione delle botteghe in comodato d'uso gratuito agli artigiani locali (tra cui orafi, restauratori e tessitori), ad esempio, permettono di preservare le storiche competenze manuali integrando, contestualmente, la tradizione toscana nell'esperienza di soggiorno dell'ospite (Il Borro, 2026). La promozione culturale trova spazio anche in iniziative culturali come la *Galleria Vino&Arte* e il finanziamento di opere pubbliche (fra cui l'ammodernamento di strade e l'illuminazione pubblica). Tali iniziative valorizzano il territorio toscano come un *asset* condiviso con la comunità rurale (Il Borro, 2026). Il Borro si mostra socialmente responsabile anche mediante l'avvio di progetti filantropici attraverso la *charity policy*⁵⁶ "Il Borro for People". Fra questi emerge l'inaugurazione nel 2025 della "Fabbrica dell'Aria" (tecnologia PNAT)⁵⁷ presso l'Ospedale Careggi e il supporto all'Ospedale Pediatrico Meyer di Firenze tramite l'evento *Chefs for Life*⁵⁸. Queste iniziative dirette a tutelare la salute pubblica, oltre ai benefici diretti alla comunità destinataria, consentono all'azienda di massimizzare il proprio valore reputazionale e la propria legittimazione sociale (Il Borro, 2026).

Consapevole che questo tipo di transizione necessita del coinvolgimento delle nuove generazioni, Il Borro si impegna infine a strutturare solidi rapporti con il mondo accademico, volti a generare sinergie e benefici bidirezionali. Il co-finanziamento del dottorato di ricerca in *Management Engineering* con il Politecnico di Milano si configura come l'emblema di questa cooperazione in quanto ha consentito all'ateneo di analizzare un caso studio d'eccellenza come Il Borro e, contestualmente, ha permesso alla tenuta di redigere il proprio piano

⁵⁶ *Charity Policy*: politiche di beneficenza.

⁵⁷ PNAT (*Project Nature*) è un gruppo di lavoro dell'Università di Firenze che utilizza le piante per migliorare la qualità dell'aria negli ambienti ospedalieri interni. Il progetto "Fabbrica dell'Aria" a cui ha partecipato Il Borro è una applicazione concreta della tecnologia sviluppata da PNAT e prevede l'instaurazione di "bio-macchine" (ossia macchine contenenti piante) nel reparto di maternità dell'Ospedale di Careggi di Firenze.

⁵⁸ Organizzazione benefica italiana che unisce l'alta cucina alla solidarietà.

di sostenibilità 2026-2028. Questo lavoro, in particolare, ha richiesto un'analisi di *benchmarking* all'interno del circuito Relais&Châteaux in Italia, da cui è emerso che Il Borro si posiziona come l'unica realtà aziendale che vanta simultaneamente delle certificazioni GSTC e *Plastic Free*, oltre alla rendicontazione completa degli Scope 1, 2 e 3. In linea con i moderni paradigmi di turismo e lusso sostenibile, Il Borro dimostra come il segmento *luxury* stia evolvendo da modello d'élite a motore attivo di consapevolezza ecologica e rigenerazione sociale per le future generazioni (Il Borro, 2026).

4.2.3. Dimensione G: ESG Impact Team e modello di *shared governance*

Il sistema di governance de Il Borro si configura come il motore strategico ed etico dell'intero ecosistema, nonché una leva essenziale di competitività e crescita economica in grado di convertire la conformità normativa e la responsabilità d'impresa in una fonte duratura di valore condiviso.

La filosofia aziendale si traduce operativamente attraverso una rigorosa attribuzione di responsabilità al vertice dell'organizzazione. La supervisione diretta delle strategie ESG, nello specifico, è affidata dal Consiglio di Amministrazione a Vittoria Ferragamo (Il Borro, 2026). Questo assetto di vertice si concretizza nell'istituzione dell'*ESG Impact Team*, un organo operativo trasversale, presidiato da quest'ultima, che riunisce i referenti tecnici provenienti da ogni singola funzione aziendale, consentendo dunque di calare gli obiettivi di sostenibilità direttamente nei processi di pianificazione e controllo, monitorandoli periodicamente (Il Borro, 2026; Ferragamo & Cardetta, 2026). La partecipazione attiva dei vari livelli organizzativi e la bidirezionalità dei flussi di comunicazione qualificano tale struttura come un modello di "*shared governance*". Come evidenziato dal project manager Pietro Cardetta nel corso dell'intervista, il confronto periodico con la parte più operativa permette di valutare preventivamente la fattibilità tecnica delle *policy*

ecologiche e di formulare nuove soluzioni applicative in modo condiviso. Questo approccio, fondato sul coinvolgimento dei dipendenti e sulla condivisione del macro-progetto strategico, e non sulla semplice assegnazione di un singolo *task* meccanico, trasforma la sostenibilità da pura filosofia aziendale ad una prassi operativa interiorizzata e condivisa. La solidità e la trasparenza del coordinamento operativo sono garantite da un modello di comunicazione “a cascata” e dall’utilizzo di chat aziendali, strumenti che contribuiscono al consolidamento della cultura organizzativa Ferragamo & Cardetta, 2026). Come affermato da Vittoria Ferragamo, la tenuta mira a massimizzare tale legame attraverso *“incontri plenari periodici con tutto lo staff per condividere i risultati aziendali, celebrare i traguardi raggiunti e delineare gli obiettivi futuri, gratificando il contributo di ciascuno”* (Ferragamo & Cardetta, 2026).

Dal punto di vista della compliance, la società si avvale del proprio Codice Etico, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2023, per istituzionalizzare nei processi decisionali i valori di legalità, onestà, trasparenza, professionalità e buona fede, e per formalizzare i propri sistemi di gestione dei rischi reputazionali, legali e operativi. Grazie ai propri sistemi di *risk management* avanzati Il Borro garantisce la massima trasparenza amministrativa, assicurando che ogni operazione contabile risulti legittima, giustificabile e tracciabile. Questa struttura di controllo è supportata sia da solide misure interne volte a contrastare le pratiche corruttive e di riciclaggio, sia dall’implementazione, nel dicembre 2023, di una procedura informatica dedicata al *whistleblowing*, gestita dal Comitato Etico nel rispetto del D.lgs. 24/2023⁵⁹. Si tratta di uno strumento di comunicazione aziendale che consente

⁵⁹ “Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”. Disciplina la protezione delle persone che segnalano violazioni, recependo la direttiva UE sul *whistleblowing* e unendo le tutele per il settore pubblico e privato.

ai dipendenti di segnalare illeciti, frodi, ingiustizie e violazioni, tutelando allo stesso tempo la propria identità grazie alla segnalazione anonima resa possibile tramite protocolli crittografici. L'intero sistema di controllo e, nello specifico, lo strumento di *whistleblowing*, assicura il reale rispetto del principio di trasparenza e di integrità aziendale, offrendo una solida garanzia sia all'organico interno, sia agli investitori. La governance de Il Borro si estende anche sul piano digitale attraverso l'adozione di un sistema di gestione della *privacy*, in linea con il Regolamento UE n. 2016/679⁶⁰ e mediante un rigoroso sistema di tutela della proprietà intellettuale e industriale del marchio (Il Borro, 2026; Il Borro, 2025).

Da un punto di vista esterno, considerando il forte radicamento territoriale dell'azienda, la governance de Il Borro ha adottato anche un Codice di Condotta dei Fornitori che impone a ciascuno di questi il rispetto dei medesimi standard etici, sociali ed ambientali, garantendo la piena trasparenza, resilienza e tracciabilità della catena di fornitura. Sul piano strategico, il rischio operativo di fornitura è mitigato dall'imposizione di requisiti severi in materia di salute e sicurezza, dal divieto di lavoro irregolare, all'eco-efficienza delle risorse e alla salvaguardia della biodiversità, che include una specifica politica di *animal welfare* formalizzata nel 2023 (Il Borro, 2026).

A livello internazionale, la legittimazione delle politiche di governance de Il Borro in materia di sviluppo sostenibile trova conferma nell'adesione, nel 2023, al Global Compact delle Nazioni Unite e nella sottoscrizione, nell'anno successivo, del Manifesto "Imprese per le Persone e la Società". Tali iniziative mostrano la crescente attenzione de Il Borro nel generare valore condiviso a beneficio delle comunità in cui opera e lungo l'intera *supply chain*. L'azienda si impegna inoltre a validare il proprio impegno anche al di fuori delle pratiche aziendali quotidiane. Ne è un esempio la partecipazione a iniziative di

⁶⁰ Noto come GDPR (*General Data Protection Regulation*), è la legge dell'Unione Europea del 27 aprile 2016 sulla privacy, i diritti digitali e la protezione dei dati personali.

cooperazione internazionale, come il recente *Italian Business & SDGs Annual Forum 2025*, un'opportunità di dialogo fra imprese, istituzioni e *stakeholder* sul ruolo strategico della sostenibilità, *asset* necessariamente da integrare nei modelli di *governance*, nelle strategie di business e nella pianificazione industriale (Il Borro, 2026).

4.2.4. Un sistema a valore condiviso: ESG, lusso e percezione dell'ospite

L'analisi condotta dimostra a tutti gli effetti come le tre dimensioni ESG operino come un sistema interdipendente in cui tutti i pilastri si supportano e si rafforzano reciprocamente e non agiscono separatamente. Questa considerazione trova diretta conferma anche nelle parole di Vittoria Ferragamo la quale, alla domanda sull'esistenza di una possibile gerarchia tra le tre dimensioni, ha dichiarato che “*è estremamente complesso stabilire una gerarchia rigida, poiché le tre dimensioni sono interdipendenti e si alimentano a vicenda in modo sistemico*” (Ferragamo & Cardetta, 2026). Da tale confronto è emerso, inoltre, che il peso di ciascuna dimensione di sostenibilità non è fisso e dipende dal business e dal relativo contesto operativo di riferimento. Se in un contesto urbano la dimensione ambientale assume un ruolo secondario, in quanto “*vissuta in modo più mediato*” (Ferragamo & Cardetta, 2026), diverso è in un contesto rurale e agricolo come Il Borro, in cui la salvaguardia del patrimonio naturale si configura come il valore fondante, connaturato alla stessa formula di ospitalità (Ferragamo & Cardetta, 2026). L'analisi quantitativa dei dati di bilancio conferma pienamente questa dinamica: la componente *Environmental*, costituendo il nucleo strategico dell'offerta della tenuta declinata nei suoi tre pilastri identitari dell'agricoltura, dell'ospitalità e della ristorazione, giustifica la concentrazione degli investimenti sul fronte della decarbonizzazione e dell'autoproduzione energetica (Il Borro, 2026; Singh et al., 2024). Contestualmente, come dichiarato dalla stessa Ferragamo, solo il mantenimento di un “*perfetto equilibrio strategico*” tra dimensione *governance*,

componente *social* e tutela *environmental* è in grado di garantire la piena efficacia del modello (Ferragamo & Cardetta, 2026). Nel caso de Il Borro, tale equilibrio si riflette nella capacità della governance familiare di indirizzare sinergicamente sia le politiche sociali (Il Borro, 2026), sia i sistemi di controllo interno (Il Borro, 2026, verso una visione condivisa di sostenibilità sistemica.

Se tradotta nel linguaggio del lusso, questa integrazione ESG si sviluppa nella sua massima espressione. Il modello de Il Borro riflette per eccellenza il passaggio del lusso contemporaneo dalla logica ostentativa alla dimensione esperienziale, autentica e culturalmente radicata, in linea con le aspettative e le esigenze del consumatore odierno (Sestino et al., 2021). In tale contesto, la sostenibilità si configura come un tratto distintivo e identitario dell'esperienza d'élite, e non come un adempimento esterno vincolante; questo aspetto si riflette pienamente nella precedente analisi quantitativa e strategica delle dimensioni ESG de Il Borro. Nei canoni di lusso della tenuta stessa, mediante l'attività di recupero dell'intero borgo e la produzione agricola biologica (Il Borro, 2026), la dimensione ambientale non viene interpretata come una limitazione estetica o funzionale, bensì come il mezzo che consente alla tenuta di salvaguardare e valorizzare il proprio *heritage*, elemento strategico di differenziazione nel segmento *luxury*. Analogamente, grazie al valore attribuito al capitale umano e al legame relazionale instaurato con la comunità e il territorio locale, anche la componente sociale si configura come garanzia di autenticità, altro *asset* distintivo del comparto del lusso (Il Borro, 2026; Manfreda et al., 2026). Infine, mostrandosi in grado di conciliare la visione di lungo periodo con il valore etico, anche il solido sistema di *governance* familiare promuove la coerenza fra sostenibilità e lusso (Il Borro, 2026), evitando che le pratiche ESG siano considerate interventi isolati e fittizi. A seguito di tali considerazioni, il caso de Il Borro evidenzia come il lusso esperienziale trovi nella sostenibilità un moltiplicatore di valore e non un vincolo da gestire: il territorio autentico, il servizio di alta qualità e la responsabilità ambientale e sociale si fondono in

un'unica proposta di valore orientata all'eccellenza, rafforzando la complessiva percezione di esclusività della tenuta.

Anche la percezione della clientela conferma pienamente questo approccio sistemico. Di fronte allo scetticismo sul binomio lusso-sostenibilità, tipico del segmento *luxury*, in cui le pratiche ecologiche vengono erroneamente associate ad una riduzione dello standard qualitativo di servizio, Il Borro si mostra in grado di superare e capovolgere questo pregiudizio. Come evidenziato da Vittoria Ferragamo, il mantenimento di standard eccellenti all'interno della tenuta è garantito “*attraverso l'assoluta cura del dettaglio, l'expertise tecnica e l'altissima qualità espressa dal personale*”, precisando che “*il lusso autentico si manifesta nell'attenzione millimetrica al design [...] ed è proprio in questa ricercatezza del dettaglio [...] che risiede la vera esclusività*” (Ferragamo & Cardetta, 2026). La manager sottolinea inoltre come la clientela de Il Borro, ossia clientela d'élite, sia altamente consapevole del fatto che la sostenibilità “*non compromette il comfort ma, al contrario, lo arricchisce in termini di valore culturale e territoriale*” (Ferragamo & Cardetta, 2026). Sul piano pratico, questa dinamica è dimostrata dal progetto di riconversione dell'offerta ristorativa verso l'autoapprovvigionamento, una iniziativa che è stata percepita dagli ospiti come un'esperienza gastronomica di altissimo profilo, e non come una limitazione (Ferragamo & Cardetta, 2026). Questo aspetto conferma, nel contesto specifico de Il Borro, quanto evidenziato nel terzo capitolo circa l'importanza della relazione con l'ospite quale *asset* intangibile di successo, specificamente in un comparto ad alta intensità relazionale come quello dell'ospitalità. La sostenibilità costituisce dunque anche un'ottima base su cui costruire e consolidare il legame di fiducia con il cliente, leva di differenziazione competitiva nel segmento *luxury*.

Nel complesso, l'esperienza de Il Borro offre la dimostrazione empirica di come l'integrazione delle tre dimensioni ESG, se guidata da una chiara visione strategica, non penalizzi il posizionamento *luxury* della tenuta, bensì si configuri

come il principale fattore di differenziazione competitiva e di legittimazione sul mercato.

4.3. *L'Italia come benchmark della sostenibilità nel lusso europeo*

Sebbene sia focalizzata su una singola realtà imprenditoriale, l'analisi del caso Il Borro si inserisce con perfetta coerenza nel quadro economico e culturale italiano, configurandosi come un modello di eccellenza nazionale. Parallelamente, grazie alla sinergia di fattori chiave quali la capacità manifatturiera, l'attrattività degli investimenti e il potenziale territoriale ancora in parte nascosto, l'Italia stessa si pone come un *benchmark* di riferimento della transizione sostenibile della *luxury hospitality* a livello europeo.

Se sul fronte manifatturiero il Paese consolida la propria leadership europea nell'alta gamma detenendo una quota di produzione globale pari al 40% (Il Sole 24 Ore, 2025), il medesimo trend si estende al comparto dell'ospitalità d'élite, come testimoniano le evidenze di *Relais&Châteaux*, l'associazione internazionale dell'accoglienza di lusso a cui la stessa tenuta prende parte dal 2012 (Il Borro, 2026; Relais&Châteaux, n.d.). Nell'esercizio 2025 e, a fronte di 615 nuove candidature, il *network* ha accolto 34 nuovi affiliati di cui ben cinque strutture italiane provenienti da destinazioni di rilievo come Como, Firenze e Napoli (Trovato, 2026). Secondo quanto affermato da *Laurent Gardinier*, presidente dello stesso circuito, l'Italia sta attraversando una “*fase particolarmente strategica per l'ospitalità di lusso*” (Trovato, 2026), guidata dalla transizione da un turismo centrato sulla destinazione ad un turismo esperienziale. In tale scenario, il Paese si distingue per il vantaggio competitivo unico e inimitabile di cui gode, reso possibile dalla capacità di coniugare con assoluta coerenza l'eccellenza gastronomica, l'artigianato, il paesaggio, il patrimonio e lo stile di vita. Questa dinamica si consolida ulteriormente grazie al recente riconoscimento della cucina italiana quale Patrimonio Culturale

Immateriale UNESCO: traguardo che, elevando l'eccellenza gastronomica italiana come un vero e proprio modello sociale basato su trasmissione, convivialità, sostenibilità e identità regionale, contribuisce ad amplificare notevolmente l'attrattività del Paese (Trovato, 2026).

Al di là dell'aspetto quantitativo del fenomeno, la vera forza distintiva del potenziale italiano risiede nell'intrinseco valore esperienziale che possiede, aspetto che emerge con chiarezza dal dialogo con Vittoria Ferragamo, la quale pone accento su come il turista internazionale di fascia alta stia abbandonando la logica di lusso "standardizzato" prediligendo esperienze autentiche che gli permettano di *"assimilare il know-how locale e lo stile di vita del territorio"* (Ferragamo & Cardetta, 2026). Questo scenario si riflette puntualmente nelle parole di Gardinier che, consapevole di quanto l'identità autentica del territorio stia diventando il principale *driver* di scelta del turismo di alta gamma a discapito della generica idea di lusso nazionale, identifica in questo lusso "iperlocale" una delle principali leve competitive del Paese (Trovato, 2026). Questo posizionamento, secondo Gardinier, genera un forte vantaggio competitivo per quelle aree capaci di veicolare autenticità e un forte legame culturale, indipendentemente dalla loro notorietà turistica; di conseguenza, favorisce anche lo sviluppo delle mete secondarie e non solo delle destinazioni tradizionali (come Roma, Venezia e Firenze) (Trovato, 2026). La chiave del successo del territorio italiano risiede dunque nella peculiare biodiversità paesaggistica, culturale e artistica che, come evidenziato da Vittoria Ferragamo, si riflette capillarmente anche all'interno delle singole aree regionali e non solo tra le varie regioni. Parallelamente, il delicato equilibrio tra sfide e opportunità che la nazione deve affrontare consiste nel riuscire a tradurre questa grande ricchezza in un patrimonio che sia trasparente, fruibile e gradito anche dall'ospite internazionale (Ferragamo & Cardetta, 2026).

In tale prospettiva, la Toscana rientra tra i territori che hanno beneficiato di questo forte posizionamento, configurandosi come un vero e proprio *brand* geografico. La tenuta Il Borro, in particolare, dimostra in modo concreto come il *Made in Italy*, oltre a trovare espressione nell'ambito manifatturiero, di moda e di design, possa essere applicato con pari successo anche ad altri settori, come la *luxury hospitality*. L'intersezione di elementi quali l'*heritage* rurale, la filiera corta, l'artigianato locale e la governance familiare compone un modello che anticipa la direzione strategica che il comparto turistico-ricettivo nazionale è chiamato a seguire. Ne deriva che il potenziale competitivo del territorio italiano nel settore dell'ospitalità di lusso sostenibile non dipende solo dalla ricchezza del suo patrimonio artistico, naturale e culturale, ma si fonda sull'abilità delle strutture ricettive di convertire tale patrimonio in un'esperienza esclusiva, autentica e in linea con gli standard ESG richiesti dal mercato d'élite a livello internazionale. In tal senso, Il Borro anticipa concretamente la strategia dell'eccellenza italiana e la sua potenziale riproduzione su scala più vasta.

4.4. *Sfide e opportunità: il futuro della luxury hospitality sostenibile*

Nonostante l'Italia funga da pioniere per la transizione sostenibile dell'ospitalità di lusso europea, la sua piena affermazione sul mercato globale risulta subordinata al superamento di importanti sfide istituzionali, economico-gestionali e reputazionali, a cui si affiancano altresì diverse opportunità di crescita e diverse risposte strategiche.

Guardando al fronte istituzionale, una prima sfida si riflette nella rigidità del sistema burocratico italiano, elemento che, a differenza di altri contesti europei, rallenta notevolmente la competitività delle imprese del settore e il relativo potenziale (Ferragamo & Cardetta, 2026). L'assenza di un intervento sistemico volto a superare la complessità del contesto istituzionale tende a trasformarsi in una minaccia per gli investimenti in transizione sostenibile, in quanto le lunghe

tempistiche burocratiche tendono a contrastare le dinamiche competitive internazionali che invece esigono una certa rapidità nelle azioni. Sul piano economico-gestionale emergono più sfide. In primo luogo, per la realizzazione di un modello ecologico, e che dunque guardi all'efficienza energetica, alla tutela della biodiversità e alla gestione delle risorse idriche, sono richiesti ingenti investimenti a monte della catena del valore, ossia fin dalla progettazione delle apposite infrastrutture, che non sempre risultano accessibili nel breve termine, specialmente per le realtà di dimensioni più contenute (Ferragamo & Cardetta, 2026; Singh et al., 2024; Rhou & Singal, 2020). A questo aspetto si aggiunge la crescente difficoltà nel reclutamento di personale qualificato e motivato, essenziale per garantire un servizio di alto valore (Ferragamo & Cardetta, 2026). A completamento di tale quadro emerge il rischio climatico con i relativi fenomeni estremi, variabile molto incisiva sia nella scelta della destinazione e del periodo di viaggio da parte dei turisti, sia nella continuità operativa delle strutture ricettive (Booking.com, 2026). In una realtà come Il Borro, in cui la produzione agricola e vinicola rende l'attività di ospitalità intrinsecamente legata alla natura, tale rischio non si traduce soltanto in un possibile disagio per l'ospite e in un ostacolo per la struttura ricettiva, ma funge da minaccia per l'intera filiera produttiva su cui la tenuta fonda il proprio modello imprenditoriale. Infine, dal punto di vista reputazionale, la principale sfida riguarda la fiducia dei viaggiatori, che molto spesso dubitano sulla credibilità delle strutture e delle relative soluzioni etichettate come "più sostenibili". Questo aspetto va a confermare e a completare lo scetticismo dell'ospite d'élite relativamente al binomio lusso-sostenibilità precedentemente menzionato (Booking.com, 2026).

Ciascuna di queste sfide racchiude al proprio interno una possibile opportunità. In primo luogo, la crescente centralità delle certificazioni indipendenti offre alle strutture ricettive un valido strumento per dimostrare la trasparenza delle proprie pratiche ESG; ciò consolida la reputazione aziendale e converte lo

scetticismo dei potenziali clienti in fiducia (Booking.com, 2026). Il Borro ne è un chiaro esempio: grazie all'inserimento nel network di Relais&Châteaux e all'ottenimento della certificazione GSTC, gode di uno straordinario vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti ancora privi di tali riconoscimenti, elemento che gli permette di consolidare il proprio posizionamento sul mercato. Sul fronte gestionale, il difficoltoso reclutamento di personale e la complessità tecnologica trovano una risposta nell'evoluzione digitale e nell'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi operativi. Questo aspetto rappresenta un'opportunità complessa nel settore del lusso, in quanto pone dubbi e quesiti sospesi tra la possibilità di creare forme di turismo più inclusive e trasparenti e il rischio di rafforzare le gerarchie di mercato esistenti (Manfreda et al., 2026). Con particolare riferimento al settore della *luxury hospitality*, tale questione irrisolta viene affrontata anche nell'intervista con Vittoria Ferragamo, secondo cui l'obiettivo strategico per i prossimi anni consisterà nel mantenere la tecnologia come elemento a supporto dell'efficienza e non come sostituto alla relazione e alla componente umana, la quale resta "*il vero cuore dell'ospitalità di lusso*" (Ferragamo & Cardetta, 2026). Infine, un'ulteriore opportunità per il settore emerge dall'analisi del *generational say-do gap* fra intenzioni e azioni: mentre le fasce più giovani dichiarano forte intenzioni verso la sostenibilità a fronte di una scarsa coerenza pratica, le generazioni più mature (Boomer e Gen X), al contrario delle precedenti, agiscono in modo più concreto ma meno esplicito nelle parole. In tal senso, gli operatori del lusso devono agire strategicamente, costruendo l'offerta sostenibile sulla base dell'osservazione degli effettivi comportamenti della propria clientela, e non basandosi sulle sole dichiarazioni verbali (Booking.com, 2026).

Nel complesso, le future sfide che il settore della *luxury hospitality* dovrà affrontare non si configurano come problemi isolati ma, al contrario, come fenomeni strettamente interconnessi. Sarà quindi sempre più necessario che le imprese del settore sappiano rispondere in modo integrato, coniugando visione

istituzionale, disciplina gestionale e credibilità reputazionale. In tal senso, Il Borro dimostra ancora una volta come un business fondato su certificazione, radicamento territoriale, *governance* familiare di lungo periodo e un consapevole equilibrio fra innovazione tecnologica e centralità umana, riesca a gestire efficacemente le sfide del settore e a tracciare una direzione condivisa per l'intero settore dell'ospitalità di lusso italiana ed europea.

Conclusioni

Il presente lavoro si è posto l'obiettivo di esaminare in che modo l'integrazione tra le dimensioni ESG possa tradursi in un modello di lusso autentico e rigenerativo nel settore della *luxury hospitality*, e quali fattori ne rendono concretamente possibile la realizzazione. Al fine di rispondere a tale quesito, la ricerca è stata strutturata attorno a tre sotto-domande, ognuna delle quali ha tracciato l'analisi di uno specifico blocco tematico: l'evoluzione della convergenza tra lusso e sostenibilità (*primo sotto-quesito*), le pratiche ESG concretamente adottate nel settore e le relative barriere e driver di valore (*secondo sotto-quesito*) e la verifica empirica di questa connessione attraverso il caso Il Borro (*terzo sotto-quesito*). I seguenti paragrafi delineano le risposte per ciascun sotto-quesito e forniscono una sintesi conclusiva volta a rispondere in modo completo, coerente e coeso, alla domanda di ricerca nel suo complesso.

Risposta al primo sotto-quesito

Il primo sotto-quesito ha analizzato la graduale convergenza tra lusso e sostenibilità nell'ospitalità d'élite, e il modo in cui il quadro normativo e i sistemi di certificazione ne abbiano sostenuto l'affermazione. In particolare, lo studio effettuato nei primi due capitoli ha mostrato come tale convergenza sia l'esito di dinamiche evolutive indipendenti che, nel corso del tempo, si sono gradualmente allineate, e non rappresenti un fenomeno recente e fortuito. Da principio etico-filantropico, la sostenibilità è ora intesa come un *driver* strategico di creazione di valore di lungo periodo; il settore dei servizi, storicamente considerato accessorio e strumentale alla produzione industriale, si configura oggi come un motore centrale dell'economia contemporanea; infine, il lusso ha abbandonato la logica ostentativa per avvicinarsi ad una dimensione più esperienziale ed autentica. Il naturale incontro fra lusso e sostenibilità si riflette proprio in quest'ultimo passaggio, in quanto i caratteri

distintivi del lusso contemporaneo (esclusività, artigianalità, rarità e autenticità) risultano per loro stessa natura intrinseci ai valori cardine della sostenibilità stessa.

Questo allineamento concettuale trova diretta conferma nei dati di mercato e nei nuovi trend di consumo: la clientela d'élite sempre più sensibile verso le tematiche ambientali e sociali, il cambio generazionale in atto e l'evidenza empirica dei ritorni economico-finanziari derivanti dagli investimenti ESG (raccolti nelle quattro leve individuate dall'Osservatorio Deloitte) dimostrano che l'integrazione fra i due paradigmi, oltre ad essere auspicabile sul piano valoriale, è anche misurabile dal punto di vista economico. Parallelamente, tale convergenza è stata progressivamente formalizzata da un quadro normativo stratificato e ad "imbuto". Partendo dalla spinta istituzionale europea (CSRD, standard ESRS e Tassonomia UE) e giungendo a certificazioni verticali e settoriali del comparto *luxury hospitality* (LEED e BREEAM per l'edilizia sostenibile, il framework GSTC per la gestione operativa, le certificazioni di nicchia come la Plastic Free Certification e network associativi come Relais&Châteaux), questo assetto regolatorio mette in luce l'evoluzione del costruito di sostenibilità da elemento del tutto volontario a pilastro strutturato e verificabile nel settore oggetto di analisi.

Risposta al secondo sotto-quesito

Il secondo sotto-quesito ha esaminato quali pratiche ESG vengano concretamente adottate nel settore della *luxury hospitality* e quali barriere e *driver* di valore ne condizionino l'implementazione. Nello specifico, la ricerca condotta nel terzo capitolo ha evidenziato, da un punto di vista operativo, come l'integrazione ESG si declini in molteplici pratiche eterogenee lungo le tre direttrici del paradigma. Sul piano ambientale, l'impegno delle strutture ricettive d'élite si focalizza su tre ambiti prioritari (l'efficientamento idrico ed energetico, la riduzione del *food waste* e la gestione circolare di plastica e

rifiuti); considerando l'impegno ecologico come un indicatore di autentica eccellenza e non come mero obbligo di conformità, l'offerta ricettiva evolve verso una dimensione sempre più rara e rispettosa delle risorse, discostandosi a tutti gli effetti dal segmento tradizionale. Sul fronte sociale, l'analisi ha evidenziato una duplice prospettiva, interna (la valorizzazione del capitale umano) ed esterna (il legame con la comunità locale): la prima, mediante politiche di *welfare*, formazione continua ed *employer branding*, si rivela una condizione necessaria per garantire standard di servizio in linea con l'eccellenza del segmento *luxury*; la seconda, attraverso la filiera corta e il coinvolgimento di artigiani e produttori del territorio, consolida la percezione dell'ospite in merito all'autenticità dell'offerta. Infine, sul piano della *governance*, anche se meno visibile e percettibile rispetto alle precedenti, laddove risulti supportata da una *leadership etica*, da trasparenza e da sistemi di *risk management*, tale dimensione si rivela in realtà cruciale per convertire gli impegni ambientali e sociali in valore economico solido e duraturo.

A causa del *trade-off* strutturale che si verifica tra costi immediati e ritorni di medio-lungo termine, l'efficace applicazione di tali pratiche risulta tuttavia condizionata da una serie di barriere e di *driver* di valore. Sul piano delle criticità, gli ingenti investimenti iniziali (*CapEx*) e i relativi costi di manutenzione dei sistemi e di approvvigionamento da filiere corte, tipici del segmento *luxury*, costituiscono l'ostacolo primario. Emergono altrettante barriere anche sul fronte organizzativo: la carenza di risorse finanziarie e di strutture apposite, l'assenza di metriche di rendicontazione standardizzate, elemento che espone l'hotel al rischio di *greenwashing* e danni reputazionali, e la necessità di una completa formazione del personale di contatto, fondamentale per veicolare i valori in cui crede l'organizzazione direttamente all'ospite. Infine, a fronte dei possibili interessi contrastanti fra i vari stakeholder, l'azienda deve essere in grado di coordinare la resistenza al cambiamento culturale interno. Queste criticità vengono tuttavia controbilanciate dai ritorni

economico-finanziari a lungo termine, empiricamente dimostrati e calabili anch'essi in una duplice direzione, interna ed esterna. Sul piano dell'efficienza interna, oltre ad un miglioramento del *rating* creditizio e ad una riduzione del tasso di *turnover* dei dipendenti, migliorano anche i principali indicatori di performance finanziaria (ROA, ROE e ROI) grazie al contenimento dei costi operativi. Sul fronte esterno, l'impegno ESG funge da strumento di differenziazione del brand e di attrazione di una clientela coinvolta attivamente in questa transizione e, di conseguenza, disposta a corrispondere un *premium price*. Pertanto, appoggiandosi su un approccio strategico e di lungo periodo, l'adozione delle pratiche ESG non si configura solo come una scelta etica o di conformità normativa, ma è anche un modo per generare un valore economico concreto.

Risposta al terzo sotto-quesito

Il terzo sotto-quesito ha esaminato se il caso della tenuta Il Borro confermi la concreta realizzabilità dell'integrazione tra le dimensioni ESG e il paradigma del lusso, e attraverso quali fattori specifici. La ricerca condotta nel quarto capitolo, basata sull'analisi del bilancio di sostenibilità 2025 e dell'intervista semi-strutturata, ha permesso di trasporre tale quesito su tre piani caratterizzati da una portata progressivamente maggiore.

A livello aziendale, il caso de Il Borro dimostra empiricamente che il binomio lusso-sostenibilità, oltre ad essere realizzabile, se adeguatamente supportato si rivela anche un potente generatore di valore per l'organizzazione. I fattori abilitanti individuati sono riconducibili ad una *governance* familiare capace di orientare in modo sinergico le politiche ambientali, sociali e di controllo interno verso una visione condivisa di sostenibilità sistemica, al recupero e alla valorizzazione dell'*heritage* rurale come *asset* strategico e identitario (e non come un semplice vincolo estetico), ed alla capacità della tenuta di declinare le tre dimensioni ESG nella filosofia del lusso esperienziale. Quest'ultimo aspetto

è confermato anche dalla percezione della clientela d'élite, che supera l'apparente *trade-off* associando l'impegno verso la sostenibilità ad un elemento di arricchimento culturale e territoriale, e non ad una riduzione al *comfort*. Su scala nazionale, l'analisi ha evidenziato come i fattori di successo caratterizzanti de Il Borro non costituiscano un caso isolato ma, al contrario, massimizzino la propria portata inserendosi in un contesto sistemico più ampio. L'Italia, grazie alla propria *leadership* manifatturiera nel comparto del lusso, alla sempre crescente attrattività per gli investimenti nella *luxury hospitality* e all'elevazione del concetto di "lusso iperlocale", consente di replicare modelli di business analoghi al caso studio analizzato, configurandosi come un vero e proprio *benchmark* nella transizione sostenibile europea. Infine, sul piano prospettico, la concreta realizzabilità di tale modello di business è subordinata a precise condizioni e sfide. A livello istituzionale emerge la complessa burocrazia italiana come freno alla competitività delle imprese del settore. In termini economico-gestionali i principali ostacoli si riflettono negli ingenti investimenti richiesti a monte della catena del valore, nella difficoltà a selezionare personale qualificato e nel rischio climatico, aspetto particolarmente rilevante per una realtà agricola-vinicola come Il Borro. Sul piano reputazionale resta il possibile scetticismo dei viaggiatori verso le politiche ESG implementate. Queste sfide, tuttavia, trovano riscontro in precise risposte strategiche: fra queste rientrano l'ottenimento di certificazioni indipendenti per dimostrare la propria credibilità e trasparenza, un consapevole equilibrio fra innovazione tecnologica e relazioni umane, e un'analisi strategica dei comportamenti effettivi della clientela. Anche in questo fronte, avendo già integrato molti di questi elementi nel proprio modello di gestione, Il Borro si dimostra un caso studio all'avanguardia.

Complessivamente, lo studio evidenzia come il modello di business della tenuta Il Borro sia in grado di integrare le dimensioni ESG e i canoni del lusso, proiettando la propria rilevanza su scala nazionale e configurandosi come guida di riferimento per le future traiettorie della *luxury hospitality*.

Sintesi finale: risposta alla domanda di ricerca

Le risposte sottese ai tre sotto-quesiti permettono di delineare il quadro complessivo e di rispondere alla principale domanda di ricerca, filo conduttore dell'intero lavoro: *in che modo l'integrazione tra le dimensioni ESG (Environmental, Social e Governance) può tradursi in un modello di lusso autentico e rigenerativo nel settore della luxury hospitality, e quali fattori la rendono concretamente realizzabile?*

Il progredire della ricerca ha dimostrato che questa convergenza è il risultato della presenza contestuale di tre diverse condizioni, e non un esito immediato e a sé stante. In primo luogo, come emerge dai Capitoli 1 e 2, la prima condizione si fonda sulla presenza di un adeguato assetto teorico e normativo che non si limiti a considerare l'integrazione fra lusso e sostenibilità come un ideale condiviso, bensì come un quadro regolatorio strutturato e verificabile (*primo sotto-quesito*). Inoltre, come evidenzia il Capitolo 3, tale convergenza deve declinarsi in concrete azioni e pratiche ESG che, oltre ad essere conformi dal punto di vista formale, siano anche in grado di tradursi a loro volta in ritorni economici tangibili e misurabili (*secondo sotto-quesito*). Infine, la terza e più decisiva condizione guarda all'interno dell'organizzazione e, in particolare, alla presenza di una identità organizzativa e una cultura aziendale che, per loro stessa natura, siano orientate a integrare la sostenibilità con le logiche del lusso. Fra queste rientrano la *governance* di lungo periodo, il profondo legame con il territorio e la centralità della componente umana, elementi che, come dimostra l'analisi del Capitolo 4, sono perfettamente integrati in ogni scelta di gestione della tenuta Il Borro, che si afferma come modello su scala nazionale e come punto di riferimento per l'evoluzione dell'intero settore (*terzo sotto-quesito*).

Quest'ultima condizione rimanda al carattere "rigenerativo" menzionato nella domanda di ricerca: questo approccio, infatti, non si limita a contenere l'impatto delle attività *core* ma, al contrario, preserva e restituisce la ricchezza

dell'ecosistema in cui opera, grazie al valore aggiunto che genera per il territorio, per la comunità e per il relativo patrimonio culturale. Il Borro, tramite l'implementazione delle proprie iniziative, rappresenta a tutti gli effetti la dimostrazione empirica che il modello di lusso autentico, rigenerativo e allo stesso tempo sostenibile è concretamente realizzabile e replicabile.

Sulla base delle evidenze emerse da tale ricerca, è possibile definire il concetto di “ospitalità di lusso sostenibile” come un modello di business fondato sulla gestione strategica delle dimensioni ambientale, sociale e di governance, che instaura un profondo legame territoriale e adotta un approccio *customer-centric*, mostrandosi così in grado di soddisfare le esigenze delle generazioni presenti senza compromettere le opportunità di quelle future.

Limiti allo studio e direzioni di ricerca future

In un'ottica di trasparenza metodologica, il presente lavoro risente di alcuni limiti che, se da un lato delimitano i confini delle conclusioni raggiunte, dall'altro tracciano le direzioni di ricerca future. In primo luogo, l'analisi si focalizza su un unico caso studio che, per quanto sia significativo nel panorama della *luxury hospitality* italiana, non permette di estendere le conclusioni raggiunte all'intero comparto, fortemente eterogeneo. Per superare tale limite, si potrebbe adottare un'analisi comparativa fra più realtà, confrontando la tenuta Il Borro con altre strutture ricettive d'élite italiane e/o europee, così da verificare la reale replicabilità e trasferibilità, oppure specificità, dei fattori di successo individuati (governance familiare, *heritage* e legame territoriale) in altri contesti aziendali, situati anche in territori differenti. In secondo luogo, le fonti primarie (intervista semi-strutturata e bilancio di sostenibilità 2025) utilizzate per l'analisi empirica del caso studio riflettono una prospettiva prettamente aziendale e manageriale: in un'ottica di ricerca futura, tale prospettiva potrebbe essere integrata da un'indagine empirica condotta direttamente sulla clientela, così da valutare la reale percezione degli ospiti in merito alle pratiche ESG

adottate. Infine, sebbene tale ricerca comprenda alcuni confronti temporali su specifici indicatori di performance, il monitoraggio dei dati su una serie storica più estesa permetterebbe di osservare l'evoluzione temporale delle performance ESG della tenuta e il loro impatto sui risultati economico-finanziari, offrendo una prospettiva dinamica.

Bibliografia

Al-Nuaimi, S. R., & Al-Ghamdi, S. G. (2022). *Sustainable consumption and education for sustainability in higher education*. Sustainability, 14(12), 7255. <https://doi.org/10.3390/su14127255>.

Aleotti, F., Diamantini, D., & Mura, G. (2022). *Il manuale di sostenibilità per le imprese*. Mondadori Università. <https://www.perlego.com/book/4330104>.

Amatulli, C., De Angelis, M. (2018). *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*. LUISS University Press. <https://www.perlego.com/book/1083837>.

Bateson, J. E., & Hoffman, K. D. (2000). *Gestire il marketing dei servizi*. Apogeo Editore.

Booking.com. (2026). *Travel & sustainability report 2026*. Booking.com.

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Capocchi, A., Vallone, C., Pierotti, M., & Amaduzzi, A. (2019). *Overtourism: A literature review to assess implications and future perspectives*. Sustainability, 11(12), 3303. <https://doi.org/10.3390/su11123303>.

Casey, D., & Sieber, S. (2016). *Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility*. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297>.

CBRE. (2023, April 5). *Sustainability and ESG adoption in the hotel industry: A global status update*. <https://mediaassets.cbre.com/-/media/project/cbre/shared-site/insights/reports/2023-report-media-folder/esg-adoption-in-the-hotel-industry-a-global-status-update/global-hotels-esg.pdf>.

Commissione europea. (2023). *Direttiva delegata (UE) 2023/2775 della Commissione del 17 ottobre 2023 che modifica la direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda l'adeguamento dei criteri dimensionali delle microimprese, piccole, medie e grandi imprese o gruppi*. *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302775.

Csapody, B. (2024). *Exploring the role of locally-sourced ingredients in the rural hospitality system of Hungary*. *ENLIGHTENING TOURISM. A PATHMAKING JOURNAL*, 14(1), 51-69. <https://doi.org/10.33776/et.v14i1.8106>.

Dunfjäll, M. (2025). *Materiality in transition: Challenges and opportunities in corporate sustainability reporting under the CSRD*. *European Journal of Risk Regulation*, 1-15. <https://doi.org/10.1017/err.2025.10016>.

Elbelehy, C., & Crispim, J. (2024). *Social sustainability in the hospitality and tourism supply chains: what can we learn from existing research and what remains unexplored?* Journal of Hospitality and Tourism Insights, 1-29. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2024-0233>.

Elkington, J. (1997). *The triple bottom line. Environmental management: Readings and cases*, 2(1997), 49-66.

Farmaki, A., Pappas, N., & Karadimitriou, C. (2026). *Sustainable luxury perceptions in hotels: Integrating balance and complexity theories. International Journal of Hospitality Management*, 137, 104670. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104670>.

Ferrari, G. F. A, (2017). *Marketing dei servizi*. Giovanni Falchi & Anna Ferrari. <https://www.perlego.com/book/1080017>.

Franchetti, M. J., & Apul, D. (2012). *Carbon Footprint Analysis* (1st ed.). CRC Press. <https://www.perlego.com/book/1628132>.

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

Gautier, A., & Pache, A. C. (2015). *Research on corporate philanthropy: A review and assessment*. Journal of Business Ethics, 126(3), 343-369. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1969-7>.

Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Çalışkan, C. (2019). *Residents' perceptions of hotels' corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.005>.

Il Borro. (2025). *Codice etico*. <https://www.ilborro.it/wp-content/uploads/2025/01/Codice-etico.pdf>.

Inversini, A., Saul, L., Balet, S., & Schegg, R. (2024). *The rise of regenerative hospitality*. *Journal of Tourism Futures*, 10(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2023-0107>.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value*. (Vol. 17, pp. 114-134). Boston, MA: FSG.

Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2017). *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations* (3rd ed.). Routledge.

Li, Z., Stamolampros, P., & Zhao, X. (2025). *ESG practices through the lens of employees in hospitality: Insights from employee-generated data*. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103992. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103992>.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). *Corporate social responsibility*. *International journal of management reviews*, 12(1), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.

López, S. M. C., Guerra, I. R., & Pernas, J. B. (2025). *Sustainable leadership as a governance mechanism in the ESG era: A systematic review of organizational transformation in the hospitality sector*. *Merits*, 5(4), 22. <https://doi.org/10.3390/merits5040022>.

Luciani, R., Andriola, L., & Masoni, P. L'ECOLABEL AI SERVIZI DI RICETTIVITÀ TURISTICA, UNO STRUMENTO PER IL TURISMO SOSTENIBILE–IL PROGETTO ELCA, UN CASO APPLICATIVO.

Manfreda, A., Melissen, F. & Khoo, C. (2026). *Sustainable Luxury in Tourism and Hospitality* [(edizione non disponibile)]. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/manfre9592>.

Martinelli, F., & Gadrey, J. (2000). *L'economia dei servizi*. Il mulino.

MSCI Inc. (2020). *Inside MSCI ESG Ratings*. <https://www.msci.com/documents/1296102/23446350/Inside-MSCI-ESG-Ratings.pdf>.

Okumus, B., Taheri, B., Giritlioglu, I., & Gannon, M. J. (2020). *Tackling food waste in all-inclusive resort hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102543>.

Oliveros Fontaine, J., del Campo, C., & Urquía-Grande, E. (2024). *What are investors most interested in about sustainability? An approach from the scientific literature*. *Sustainability*, 16(8), 3393. <https://doi.org/10.3390/su16083393>.

Pappadà, G. (2020). Le nuove tendenze del turismo di lusso: elementi indicativi delle preferenze del turista del futuro. QUADERNI DI ECONOMIA DEL LAVORO, (2019/109).

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

Ramirez, A., & George, B. (2019). *Plastic recycling and waste reduction in the hospitality industry: Current challenges and some potential solutions*. Economics, Management and Sustainability, 4(1), 6-20. doi:10.14254/jems.2019.4-1.1.

Rebelatto, B. G., Salvia, A. L., Brandli, L. L., & Leal Filho, W. (2024). *Examining energy efficiency practices in office buildings through the lens of LEED, BREEAM, and DGNB certifications*. Sustainability, 16(11), 4345. <https://doi.org/10.3390/su16114345>.

Rhou, Y., & Singal, M. (2020). A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>.

Rossi, E., Dalmonte, A., Moretti, E., & Paladino, E. (2025). *Il terziario di mercato: andamenti e principali tendenze (Report annuale 2025)*. Osservatorio del Terziario – Manageritalia.

Serrelli, M., D'Eusanio, M., & Petti, L. (2026). *A Social Risk-Based Approach Supporting Corporate Sustainability Reporting Directive Framework*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.70459>.

Sestino, A., Colella, G., & Amatulli, C. (2021). *TRADIZIONALITÀ PERCEPITA E RUOLO DEL MATERIALISMO: UNO STUDIO SULL'OSPITALITÀ DI LUSO*. In Proceeding XVIII Convegno Annuale della Società Italiana Marketing: “*Trasformazione digitale dei mercati: il Marketing nella creazione di valore per le imprese e la società*”, ISBN: 978-88-943918-6-2.

Shin, H., Jo, Y., Lee, S., Park, J., Cho, J., & Kim, H. (2026). *ESG for sustainability in hospitality and tourism: A theoretical and practical review with a future research agenda*. Journal of Travel Research, 65(1), 3-36. <https://doi.org/10.1177/00472875251363629>.

Singh, A. B., Mishra, Y., & Yadav, S. (2024). *Toward sustainability: Interventions for implementing energy-efficient systems into hotel buildings*. Engineering Proceedings, 67(1), 80. <https://doi.org/10.3390/engproc2024067080>.

Technical Expert Group on Sustainable Finance. (2019). *Taxonomy: Technical report*. Commissione europea. https://finance.ec.europa.eu/system/files/2019-06/190618-sustainable-finance-teg-report-taxonomy_en.pdf.

Sitografia

Accardi, C. (2025). *Sostenibilità nell'hotellerie: vantaggio competitivo per un'ospitalità responsabile*. ESG360. <https://www.esg360.it/sustainability-management/sostenibilita-nellhotellerie-vantaggio-competitivo-per-unospitalita-responsabile/>.

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS). (2020). *Fatti e cifre sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile*. <https://asvis.it/>.

Balocco, V. (2026). *Sostenibilità: significato, obiettivi e perché è importante anche per le aziende*. ESG360. <https://www.esg360.it/esg-world/sostenibilita-significato-obiettivi-e-perche-e-importante/>.

BREEAM. (n.d.). *BREEAM*. <https://breeam.com>.

Commissione europea. (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (COM(2001) 366 definitivo). [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

Commissione europea. (2019). *Green Deal europeo*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it.

Confcommercio. (2025). *Turismo in Italia*. <https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia>.

CSQA. (n.d.). *ISO 21401*. <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/iso-21401>.

Deloitte. (2026, 11 maggio). *Luxury Hospitality Reloaded. Repositioning and Balancing Sustainability*. Osservatorio Hospitality Deloitte. <https://www.deloitte.com/it/it/about/press-room/food-beverage-sostenibilita-ambientale.html>.

EarthCheck. (n.d.-a). *About*. <https://earthcheck.org/about/>.

EarthCheck. (n.d.-b). *EarthCheck Certified*. <https://earthcheck.org/what-we-do/certification/earthcheck-certified/>.

European Commission. (n.d.-a). *Marchio Ecolabel UE*. Your Europe. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ecolabel/index_it.htm.

European Commission. (n.d.-b). *EU Ecolabel – Product groups and criteria*. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/product-groups-and-criteria_en.

European Commission. (n.d.-c). *EU Ecolabel – Tourist accommodation*. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/product-groups-and-criteria/tourist-accommodation_en.

Eurostat. (2025). *Tourism statistics – characteristics of tourism trips*. Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_characteristics_of_tourism_trips.

Global Footprint Network. (2026). *Earth Overshoot Day 2026 press release*. <https://overshoot.footprintnetwork.org/newsroom/press-release-june-2026-english/>.

Global Sustainable Tourism Council. (2024). *Dream&Charme is now GSTC Accredited*. <https://www.gstc.org/dreamcharme-is-now-gstc-accredited/>.

Global Sustainable Tourism Council. (2025). *GSTC Hotel Standard*. <https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Hotel-Standard.pdf>.

Global Sustainable Tourism Council. (n.d.-a). *About*. <https://www.gstc.org/about/>.

Global Sustainable Tourism Council. (n.d.-b). *Certification*. <https://www.gstc.org/certification/>.

Green Key. (n.d.-a). *Green Key*. <https://www.greenkey.global>.

Green Key. (n.d.-b). *Why Green Key?* <https://www.greenkey.global/why-green-key>.

Hospitality Business. (2026). *Luxury hospitality 2026: l'Italia guida il boom degli investimenti negli hotel di lusso*. <https://www.hospitalitybusiness.it/news/luxury-hospitality-2026-hotel-lusso-italia/>.

Il Sole 24 Ore. (2025). *Il lusso italiano vale 54 miliardi di euro*. <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/il-lusso-italiano-vale-54-miliardi-euro/AHlaI3fD>.

Istituto della Enciclopedia Italiana (n.d.). *Sostenere*. In *Vocabolario Treccani online*. <https://www.treccani.it/vocabolario/sostenere/>.

la Repubblica. (2026). *Turismo: quasi 240 miliardi di euro di incidenza sul Pil e 13,2% di impatto sull'occupazione*. <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/obiettivo-capitale/mercati/>.

Mondor Intelligence (2026). *Dimensioni e quota del mercato degli hotel di lusso in Europa: prospettive fino al 2031*. <https://www.mondorintelligence.it/industry-reports/europe-luxury-hotel-market>.

ONU Italia. (2021). *Giornata mondiale del turismo – 27 settembre*. <https://www.onuitalia.it/giornata-mondiale-del-turismo-27-settembre/>.

Pappadà, G. (2020). *Le nuove tendenze del turismo di lusso: elementi indicativi delle preferenze del turista del futuro*. QUADERNI DI ECONOMIA DEL LAVORO, (2019/109).

Plastic Free Certification. (n.d.). *Chi siamo*. <https://www.plasticfreecertification.org/it/chi-siamo/> - storia.

Relais&Châteaux. (n.d.). *Impegni Relais&Châteaux*. <https://www.relaischateaux.com/it/chi-siamo/impegni-relaischateaux/>.

Slow Food Italia. (n.d.-a). *Che cos'è Slow Food*. <https://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/>.

Slow Food Italia. (n.d.-b). *Slow Food Travel*.
<https://www.slowfood.it/slowfood-travel/>.

The Green Hub. (2026). *Guida operativa alla CSRD*.
<https://thegreenhub.org/guida-operativa-alla-csrd/>.

The Sustainable Restaurant Association. (n.d.). *About us*.
<https://thesra.org/about-us/>.

Trovato, I. (2026). *La formula vincente di Relais&Châteaux: il vero lusso è la penisola*. Corriere della Sera.
https://www.corriere.it/economia/life/26_giugno_24/la-formula-vincente-di-relais-Châteaux-il-vero-lusso-e-nella-penisola-dec32005-3cce-4d10-acad-b97f87365x1k.shtml?refresh_ce.

U.S. Green Building Council. (n.d.). *LEED rating system*.
<https://www.usgbc.org/leed>.

United Nations Framework Convention on Climate Change. (2015). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press. <https://www.are.admin.ch/it/1987-rapporto-brundtland>.

World Travel & Tourism Council, & Saudi Arabia Ministry of Tourism. (2023, December). *The social impact of global tourism*. (World Travel & Tourism Council & United Nations Environment Programme, 2021). https://researchhub.wttc.org/product/the-social-impact-of-global-tourism-2023?_gl.

World Travel & Tourism Council, & United Nations Environment Programme. (2021). *Rethinking single-use plastic products in travel & tourism*. <https://researchhub.wttc.org/product/rethinking-single-use-plastic-products-in-travel-and-tourism>.

World Travel & Tourism Council. (2025). *Global Travel & Tourism Sector Cuts Emissions Intensity as Economic Prosperity Grows*. <https://wttc.org/news/global-travel-tourism-sector-cuts-emissions-intensity-economic-prosperity-grows>.

World Travel & Tourism Council. (2026). *Economic impact research*. <https://wttc.org/research/economic-impact>.

Fonti primarie

Il Borro S.r.l. Società Agricola. (2026). *Bilancio di sostenibilità 2025 [documento inedito, in corso di pubblicazione]*. Documento fornito in via confidenziale da V. Ferragamo e P. Cardetta, 14 luglio 2026.

Ferragamo, V., & Cardetta, P. (2026). *Intervista semi-strutturata condotta da Chiara Salvini [fonte primaria]*. 10 luglio 2026, da remoto.

Ringraziamenti

Al termine di questo percorso, desidero ringraziare il mio relatore, Professor Franco Amelio, per avermi concesso l'opportunità di redigere questo lavoro di tesi sotto la sua guida. Un sentito ringraziamento anche al Dottor Fabio Giuffrida e al supporto che mi ha fornito durante la stesura dell'elaborato. Infine, ringrazio anche la Dott.ssa Vittoria Ferragamo (Sustainability and Special Projects Manager) e il Dott. Pietro Cardetta (Project Manager) della tenuta Il Borro, per la straordinaria disponibilità e il tempo dedicatomi durante l'intervista; questo confronto mi ha permesso di arricchire l'intero lavoro di tesi.