

Collaborazione Multistakeholder e condivisione del Purpose: Action-Research per la sostenibilità di un'Area Rurale

Martina Tafuro^{1,*}, and Paola Signori²

¹ Sant'Anna School of Advanced Studies, Institute of Management, Pisa, Italy

² University of Verona, Department of Management, Verona, Italy

* Corresponding author: martina.tafuro@santannapisa.it

Abstract

Questa ricerca ha avuto origine da un bisogno esplicito: cinque sindaci di un'area rurale miravano a unificare i loro Comuni con l'ambizione di trasformare il territorio in una destinazione turistica sostenibile e coerente. Attraverso una Ricerca-Azione, diverse categorie di stakeholder locali sono state coinvolte attivamente in sette fasi di lavoro, distribuite su tre anni.

Un primo risultato è emerso precocemente dall'indagine qualitativa effettuata tramite diciotto interviste con policy-maker, imprenditori e opinion leaders del territorio: il termine sostenibilità presentava interpretazioni marcatamente divergenti, evidenziando cinque significati distinti e spesso incompatibili. L'assenza di un significato condiviso, in grado di guidare la collaborazione multistakeholder, è emersa dunque come ostacolo principale.

Durante il processo partecipativo di ricerca-azione, i livelli di collaborazione si sono poi evoluti e gli stakeholder hanno iniziato a negoziare e prioritizzare interpretazioni condivise della sostenibilità. Il principale contributo teorico di questa ricerca è lo sviluppo della "Shared Meanings of Sustainability Matrix", che cattura la relazione dinamica tra shared purpose e collaborazione in quattro configurazioni: Messy Meanings, Multiple Meanings Prioritization, Blend of Meanings, Unified Meaning. Questo studio si basa sullo sviluppo di un approccio grounded theory in un contesto empirico e reale, e la sua originalità suggerisce come i significati della sostenibilità possano essere co-costruiti attraverso una collaborazione iterativa, contestualizzata e orientata al purpose. Grazie al metodo di Ricerca-Azione, quindi al processo di ricerca partecipata, e ai risultati proposti con la matrice, si possono trarre indicazioni pratiche per altre aree rurali che intendano avviare una collaborazione multistakeholder inclusiva verso un turismo sostenibile.

Keywords: Sustainability Shared Meaning, Shared Purpose, Multistakeholder Collaboration, Rural Area, Sustainable Tourism.

1. Variabilità dei Significati della Sostenibilità nel Turismo

Raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile richiede azioni coordinate tra un ampio spettro di stakeholder. Tuttavia, il processo di articolazione e allineamento di un purpose condiviso attorno agli obiettivi di sostenibilità rimane complesso, specialmente in contesti articolati come le aree rurali (Cawley e Gillmor,

2008), dove la frammentazione sociale, economica e istituzionale rappresenta un ostacolo significativo alla collaborazione (Lane e Kastenholz, 2015) e l'assenza di un purpose condiviso diventa un impedimento critico per la collaborazione orientata alla sostenibilità (Waligo et al., 2015; Bramwell e Sharman, 1999). Al centro di questo sforzo vi è la costruzione di significati condivisi della sostenibilità, che non siano semplicemente dichiarati ma co-creati, negoziati e radicati in valori comuni (Cloutier e Langley, 2017; Cannas et al., 2018). In un'area rurale, la sostenibilità viene spesso interpretata in modi molteplici e conflittuali (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025), dove l'allineamento deve avvenire attraverso processi di negoziazione del significato tra attori diversi con interessi e livelli di potere differenti (Cloutier e Langley, 2017). Alcuni stakeholder possono percepire la sostenibilità come risultati a breve termine, come la redditività, mentre altri sono più interessati agli impatti a lungo termine sulla comunità; altri ancora considerano le pratiche sostenibili come un percorso verso la crescita economica, ad esempio attraverso il turismo (Murphy e Price, 2012).

Nonostante l'aumento dell'attenzione politica alla sostenibilità, in particolare in linea con l'SDG 12.8 delle Nazioni Unite, che promuove l'accesso alla conoscenza e stili di vita sostenibili, poco si conosce su come la sostenibilità venga interpretata, tradotta e messa in pratica dagli stakeholder locali nelle aree rurali (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025). In assenza di un linguaggio comune o di una comprensione condivisa, gli sforzi multistakeholder per promuovere la sostenibilità rischiano di risultare frammentati, simbolici o inefficaci (Cannas et al., 2018; Lane e Kastenholz, 2015). Poiché gli abitanti delle aree rurali spesso mostrano resistenze sociali al cambiamento (Cawley e Gillmor, 2008), essi potrebbero anche opporsi ad accettare significati di sostenibilità imposti dall'esterno.

Questo studio esplora come i significati condivisi della sostenibilità possano (o non possano) emergere tra i vari attori chiave operanti in aree rurali (Cawley e Gillmor, 2008) caratterizzate da potere frammentato, infrastrutture limitate (Karali et al., 2021) e deboli tradizioni di collaborazione (Lane e Kastenholz, 2018). Le aree turistiche rurali dipendono in modo particolare dalla fiducia interpersonale, dalla governance informale e dalle istituzioni radicate localmente (Choudhary et al., 2025; Zou et al., 2014). In tali contesti, perseguire lo sviluppo del turismo sostenibile comporta sfide sociali e ambientali, tra cui l'adattamento ai cambiamenti climatici, la conservazione del patrimonio culturale e la rivitalizzazione economica (Carneiro et al., 2015).

Il presente studio offre un contributo distintivo e significativo posizionando il processo di costruzione del significato come partecipativo e collaborativo. Piuttosto che imporre concetti definiti esternamente, gli stakeholder locali hanno potuto articolare i propri significati di sostenibilità, radicandoli nei loro valori, bisogni e realtà vissute. Attraverso un rigoroso processo qualitativo multistakeholder, lo studio ha sviluppato la "Shared Meanings of Sustainability Matrix": una matrice derivata in modo induttivo che cattura come i significati condivisi possano evolvere attraverso interazioni, negoziazioni e collaborazione attorno ad uno scopo comune e condiviso, un vero e

proprio shared purpose. Questo approccio approfondisce la comprensione teorica del turismo sostenibile e della collaborazione multistakeholder e fornisce indicazioni pratiche per progettare strategie più inclusive e sensibili al contesto nello sviluppo del turismo rurale.

Il paper è strutturato come segue: dopo aver delineato il quadro teorico e i gap della letteratura, vengono descritti la metodologia e i risultati in due fasi: la prima fase per delineare i cinque ambiti dei significati della sostenibilità; la seconda fase per definire i confini dei nuovi concetti di significati condivisi, proposti tramite la "Shared Meanings of Sustainability Matrix" quale risultato dei diversi livelli di collaborazione multistakeholder e di shared

purpose. Successivamente vengono discusse le implicazioni di questi risultati, concludendo con suggerimenti per future direzioni di ricerca.

2. Overview della Letteratura

2.1 Purpose come un costrutto collettivo

La nozione di purpose si è evoluta da una direttiva strategica imposta dalla leadership a un costrutto socialmente negoziato, che emerge attraverso il dialogo tra molteplici stakeholder (Almandoz, 2023; Tafuro e Piccaluga, 2025). Particolarmente nei sistemi di governance multistakeholder, come quelli presenti nelle destinazioni turistiche (Bramwell e Sharman, 1999; Cannas et al., 2018), il purpose non è predeterminato: esso si plasma e si riplasma attraverso negoziazioni continue, situate in contesti istituzionali e culturali specifici.

Cloutier e Langley (2017) sottolineano che negoziare il purpose è sia un'impresa strategica sia un processo morale, specialmente in contesti collaborativi dove è necessario conciliare logiche, norme e sistemi di valori diversi. Il loro lavoro mostra come la tensione morale e la contesa possano diventare forze produttive, permettendo agli stakeholder di costruire significati condivisi che siano sia moralmente rilevanti sia strategicamente attuabili.

Nella governance turistica, in particolare nei contesti rurali, questo processo è amplificato dall'assenza di autorità centralizzata e dalla molteplicità di stakeholder coinvolti (Waligo et al., 2015). In tale contesto, il purpose opera meno come direttiva stabile e più come narrazione mobilitante, capace di favorire l'allineamento nonostante la frammentazione organizzativa (Hollensbe et al., 2014).

In contesti di governance frammentata, la sfida non consiste solo nell'allineare interessi, ma anche nel costruire significati condivisi (Albrecht et al., 2021), un processo strettamente intrecciato con l'identità e le emozioni condivise (Cannas et al., 2018).

Albrecht et al. (2021), concentrandosi sui manager delle destinazioni, mostrano come, anche all'interno dello stesso ruolo istituzionale, i significati attribuiti a "sostenibilità" possano variare considerevolmente, spaziando dalla conservazione ambientale alla competitività economica o all'equità sociale. Questa variabilità semantica complica la co-creazione di valore, poiché diventa difficile elaborare strategie coerenti senza chiarire i significati e i valori sottostanti (Cannas et al., 2018).

Questa tensione è particolarmente evidente nelle aree rurali, dove gli stakeholder locali affrontano spesso vincoli strutturali, priorità in competizione e una mancanza di infrastrutture discorsive condivise (Karali et al., 2021). Come sostengono Lane e Kastenholz (2015), il turismo rurale si è evoluto in un ambito multifacetico e frammentato, dove l'innovazione è frequentemente guidata da pratiche bottom-up, informali e culturalmente situate, piuttosto che da una pianificazione strategica unificata. In tali contesti, costruire un Shared Meanings of Sustainability richiede non solo l'allineamento del discorso, ma anche l'istituzione di processi legittimi di partecipazione e leadership capaci di conciliare aspettative diverse (Choudhary et al., 2025).

Tuttavia, l'assenza di un discorso sulla sostenibilità coerente e moralmente impegnato può condurre a quella che gli autori definiscono 'moral muteness', una condizione in cui le organizzazioni di destinazione evitano di affrontare le implicazioni etiche delle proprie narrazioni sulla sostenibilità (Vespestad et al., 2025).

2.2 Collaborazione Multistakeholder per la Sostenibilità nel turismo

Per costruire una strategia di turismo sostenibile, questa ricerca si fonda sui punti di vista degli stakeholder utilizzando la stakeholder theory. Questa teoria è nata per comprendere le responsabilità delle organizzazioni in un contesto sociale (Freeman, 1984). Secondo Donohoe, Reyes e Becerra (2015), i manager devono considerare molteplici stakeholder e hanno l'obbligo di rispondere alle loro esigenze. La teoria è stata applicata alle organizzazioni turistiche (Getz e Timur, 2005), al turismo culinario sostenibile (Stone et al., 2022) e al turismo rurale sostenibile (Choudhary et al., 2025; Karali et al., 2021) come strumento per bilanciare gli interessi degli stakeholder. La sostenibilità del turismo dipende da processi di governance ampi, inclusivi e significativamente partecipativi (Bramwell e Sharman, 1999; Getz e Timur, 2005). Tuttavia, la collaborazione multistakeholder resta difficile da implementare, soprattutto nelle aree rurali, dove gli stakeholder differiscono in termini di capacità istituzionale, visione del mondo e accesso alle strutture decisionali (Scheyvens, 1999; Liu e Shu, 2020). Inoltre, l'assunto secondo cui la collaborazione conduca automaticamente alla sostenibilità è stato messo in discussione da studi empirici che mostrano come gli stakeholder operino spesso con comprensioni divergenti o poco articolate di cosa significhi sostenibilità (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025). L'ambiguità semantica che circonda la sostenibilità ostacola quindi la costruzione di strategie coerenti e limita il potenziale di vera co-creazione di valore e collaborazione (Cannas et al., 2018). Questa sfida è particolarmente acuta nelle aree rurali, dove lo sviluppo turistico è strettamente intrecciato con le identità locali, le dinamiche comunitarie e i vincoli territoriali (Lane e Kastenholtz, 2015).

Nonostante l'importanza dichiarata di implementare iniziative di sostenibilità, vi sono ancora scarsi approfondimenti empirici su come molteplici stakeholder costruiscano o non riescano a costruire significati condivisi della sostenibilità nei contesti del turismo rurale. Emergono tre principali lacune nella letteratura. Primo, sebbene Vespestad et al. (2025) abbiano evidenziato come gli stakeholder possano tacere o distorcere i messaggi di sostenibilità, sappiamo ancora poco su come possano resistere, riformulare o cocreare significati condivisi più radicati e ricchi di valore. Secondo, vi è una carenza di ricerche su come le pratiche discorsive e il dialogo collaborativo influenzino l'emergere di un shared purpose nella governance della sostenibilità, soprattutto in contesti caratterizzati da strutture di governance deboli e dove la fiducia deve essere costruita relazionalmente (Lane e Kastenholtz, 2015). Terzo, sebbene la divergenza dei significati sia riconosciuta (Albrecht et al., 2021), i processi di negoziazione, prioritizzazione o allineamento attorno a un significato unificato restano poco esplorati.

Sulla base di queste lacune, emergono le seguenti domande di ricerca:

(RQ1) Quali significati associamo alla sostenibilità da parte dei diversi stakeholder che operano nella stessa area rurale? **(RQ2)** Come può essere sviluppato un significato condiviso di sostenibilità attraverso la collaborazione multistakeholder?

3. Il bisogno di una Ricerca-Azione

Questa ricerca ha avuto origine da un problema reale riguardante la possibilità di sviluppare il turismo in maniera sostenibile in un'area rurale, in cui un gruppo di decisori politici desiderava sottoporre a rigorosa indagine e azione congiunta con ricercatori accademici. In quanto tale, lo studio adotta la metodologia della Ricerca-Azione (Action Research, AR) (O'Leary e Coghlan, 2022), con l'obiettivo di contribuire a una migliore offerta turistica ambientalmente sostenibile, orientando il lavoro scientifico non solo all'identificazione dei problemi ma anche alla loro risoluzione (Dolnicar e Green, 2025). L'AR può perseguire un duplice scopo: garantire il rigore teorico e fornire un contributo rilevante per la gestione

(Erro-Garcés e AlfaroTanco, 2020). L'AR richiede uno studio longitudinale e comporta la collaborazione tra un team di ricercatori e attori organizzativi, favorendo lo scambio di idee e riflessioni (Näslund et al., 2011).

La Ricerca-Azione è particolarmente adatta al turismo rurale. In primo luogo, è appropriata per gli studi sul turismo (Martins et al., 2024) poiché il sistema turistico comprende non solo imprese e produttori di servizi legati al consumo turistico tipico, ma si estende a tutti gli stakeholder della destinazione turistica, inclusi i cittadini e la comunità locale (Choudhary et al., 2021; Perkins et al., 2021).

In particolare, l'AR si presta bene alle destinazioni rurali (Paül et al., 2016) perché coinvolge diversi tipi di stakeholder nei processi decisionali come motore per il turismo sostenibile (Goebel et al., 2020), creando un clima collaborativo mediante la pianificazione di azioni con gli stakeholder locali (Capriello, 2012). Questo approccio di ricerca consente di rispettare i principi della ricerca responsabile, affrontando in modo più efficace le sfide sociali e sottolineando l'importanza di considerare l'ecosistema della ricerca (Pereira-Moliner e Molina-Azorín, 2024).

3.1 Applicazione in un'area rurale

Questa Ricerca-Azione si fonda sul dialogo collaborativo con policymaker, decisori e altri stakeholder chiave nelle destinazioni rurali, al fine di identificare le condizioni di sviluppo per un turismo sostenibile. Superando le definizioni olistiche, le aree rurali sono circondate dalla natura, e nelle scelte di sviluppo turistico locale ci si aspetta un elevato grado di armonia con l'ambiente naturale (Diamond, 2023). Tuttavia, le piccole aree rurali continuano spesso a sperimentare marginalizzazione economica (Briedenhann et al., 2004), e l'orientamento alla sostenibilità dei decisori è emerso come questione centrale negli studi scientifici (Khizar et al., 2023).

Il contesto di questo studio longitudinale è un'area rurale nota come "Colli Berici", situata nella provincia di Vicenza nel Nord-Est d'Italia, che si estende per circa 64 miglia quadrate. Questa peculiare collocazione geografica pone l'accento sulla preservazione delle radici culturali e del patrimonio naturale, ma deve affrontare sfide legate alla natura frammentata delle decisioni politiche, economiche e sociali, definite da Nelson et al. (2023) come peculiarità delle destinazioni rurali. In questo contesto, i decisori sono distribuiti in 24 piccoli Comuni, dove gli imprenditori locali, principalmente produttori e agricoltori, mirano a valorizzare i punti di forza del territorio, quali natura, prodotti tipici e autenticità.

Il numero totale di policymaker nell'area comprende 24 sindaci dei 24 piccoli villaggi, tra cui cinque hanno promosso questa ricerca e vi hanno partecipato attivamente sin dalle fasi preliminari, coinvolgendo tutti gli altri nelle fasi avanzate. L'obiettivo finale era sviluppare proposte e azioni di turismo sostenibile nella specifica area territoriale. In quest'area, tali sindaci sono considerati pionieri nel promuovere motivazione e collaborazione verso la sostenibilità.

Dal punto di vista turistico, l'area rappresenta una destinazione minore, ricca di natura, tradizioni culturali e prodotti enogastronomici tipici, mentre le principali attività economiche sono industria e agricoltura, con pochi servizi turistici. Gli esercizi ricettivi (agriturismi, bed and breakfast, strutture ricettive a conduzione imprenditoriale e hotel) rappresentano una quota molto ridotta del totale provinciale. È grazie ai cinque sindaci pionieri che molti stakeholder locali hanno accettato di collaborare per riposizionare la loro area rurale come destinazione rurale sostenibile. Tuttavia, il discorso sulla sostenibilità in questa area non era ben articolato e vi erano numerose divergenze su come procedere. Per avanzare nel progetto, i cinque sindaci hanno promosso una collaborazione con il polo scientifico di area economica

della sede vicentina dell'Università di Verona. In tal modo, questo studio è stato realizzato in collaborazione con cinque Comuni dell'area dei Colli Berici, la Camera di Commercio di Vicenza e la Fondazione Studi Universitari di Vicenza, con l'obiettivo di esplorare le condizioni per promuovere lo sviluppo di una destinazione rurale sostenibile nell'area, rappresentando l'inizio di un percorso pionieristico ancora in corso.

3.2 Design della Ricerca-Azione

Il team di ricerca principale comprende cinque policymaker (sindaci), quattro ricercatori accademici (due ricercatori senior e due junior research scholars) e un esperto, ciascuno con un background diversificato in management, marketing, turismo e/o sostenibilità. Durante l'intero processo di ricerca numerosi stakeholder sono stati coinvolti attivamente. Questo approccio basato sul lavoro di squadra mira a mitigare i bias individuali, seguendo i principi delineati da Eisenhardt (1989) e Oppermann (2000). L'uso della triangolazione rafforza ulteriormente la validità dell'analisi. Il team ha cercato di includere la comunità imprenditoriale e i cittadini locali nelle diverse fasi della ricerca (Jones e Walmsley, 2022).

Considerata la natura ciclica dei progetti di Ricerca-Azione (Ballantyne, 2004), lo studio si è sviluppato in sette fasi, articolandosi in 77 incontri distribuiti su un periodo di tre anni: le prime cinque fasi si sono svolte in 14 mesi, mentre le fasi sei e sette sono state completate in un arco di due settimane, due anni più tardi.

La fase preliminare di scoperta (prima fase) ha permesso di comprendere meglio il problema e di definire gli obiettivi della ricerca, le attività da svolgere, i ruoli e i tempi correlati. Ogni incontro ha avuto una durata di circa due ore. È stato firmato un accordo formale tra i cinque sindaci, un consulente professionale con il ruolo di project leader e il centro di ricerca universitario, con il supporto finanziario della Camera di Commercio locale. Questo accordo costituisce una prova dell'impegno dei partecipanti verso questa Ricerca-Azione e i suoi obiettivi.

La seconda fase, focalizzata sulla diagnosi preliminare del contesto, comprende due round di raccolta dati:

- una ricerca su più fonti secondarie (Demo.istat.it; Daticensimentipermanenti.istat.it; Turismobigdata.isnart.it; Osservatorioturismoveneto.istat.it; InBalance e Stock View, di proprietà dell'Ufficio Statistico della Camera di Commercio di Vicenza);
- uno studio qualitativo multistakeholder. Contestualmente, per la selezione del campione, è stato chiesto ai cinque sindaci e ad altri professionisti locali di nominare i principali decision-maker locali e i cittadini maggiormente coinvolti in iniziative orientate alla sostenibilità.

I partecipanti sono stati invitati a suggerire ulteriori contatti disponibili a partecipare, seguendo la tecnica dello 'snowball sampling' (Parker et al., 2019). Diciotto partecipanti qualificati hanno collaborato attivamente durante questa fase qualitativa, tra cui sette policymaker, due decisori e otto imprenditori (ulteriori dettagli sul campione saranno forniti durante la presentazione alla conferenza). Le interviste semistrutturate individuali sono durate circa 60-90 minuti ciascuna. Con il progredire della raccolta dati sono emerse sempre meno idee e problematiche nuove, raggiungendo così una saturazione teorica (Glaser e Strauss, 2017). Tutte le interviste e gli incontri sono stati videoregistrati e audio-registrati con il consenso informato dei partecipanti. L'obiettivo principale delle registrazioni video era catturare risposte, commenti liberi e significati del silenzio. La raccolta dati includeva trascrizioni e note sul campo. Parole, espressioni facciali, linguaggio del corpo e tono di voce sono stati analizzati in maniera integrata per cogliere significati ed emozioni correlati. La codifica tematica e la categorizzazione (Gibbs, 2007) delle trascrizioni e delle note

osservazionali hanno consentito di ottenere insight attraverso la discussione aperta e l'interpretazione semantica collaborativa del team di ricerca. Una teorizzazione iterativa ha richiesto una revisione della letteratura su diversi temi. Sono stati redatti due rapporti intermedi e un rapporto finale, tutti discussi con la comunità target in workshop ad hoc. Poiché la fase di diagnosi ha rivelato divergenze di opinione e molteplici significati legati alla sostenibilità in questa area rurale, i risultati sono stati discussi con esperti per perfezionare la codifica e riflettere sulle ragioni di tali divergenze semantiche.

Il team ha quindi pianificato una serie di azioni (terza fase), come workshop partecipativi per sensibilizzare sul significato della sostenibilità e condividere un obiettivo comune come base per un piano d'azione per lo sviluppo del turismo sostenibile (come suggerito da Basile et al., 2021). I partecipanti sono stati contattati tramite canali istituzionali (WhatsApp e Facebook), e sono stati distribuiti manifesti informativi negli spazi pubblici dei comuni coinvolti come invito aperto agli incontri. Questi workshop hanno costituito momenti di dialogo collaborativo (quarta fase), durante i quali sono state discusse numerose proposte, coinvolgendo i cittadini più attivi nell'offerta turistica dell'area rurale, tra cui ristoratori, titolari di agriturismi, agenzie turistiche, gestori di musei e guide turistiche. Per facilitare una collaborazione aperta, sono state stimolate attività di teamwork formali e networking informale.

La quinta fase ha affrontato la rilevanza scientifica e discusso i principali risultati con la comunità accademica internazionale.

Successivamente, due anni più tardi, sono stati aggiunti follow-up in presenza (sesta fase) presso le sedi dei partecipanti, come visite aziendali, per raccogliere dati sugli effetti delle azioni intraprese. L'ultimo follow-up ha permesso di cogliere le dinamiche longitudinali e discutere alcune delle implicazioni manageriali e sociali dello studio, come testimoniate direttamente dai partecipanti.

La settima fase ha consentito una riflessione critica, supportando la teorizzazione iterativa e conducendo infine allo sviluppo della Shared Meanings of Sustainability Matrix.

4. Risultati

Dalla diagnosi preliminare basata sulla ricerca desk su fonti secondarie sono emerse alcune condizioni urgenti per lo sviluppo del turismo sostenibile in un'area rurale: maggiore attenzione al tempo libero e ai consumi educati; stimolo di pratiche sostenibili insieme a politici e imprenditori; crescita del trend del turismo lento; agevolazioni fiscali e fondi per investire in sostenibilità.

Nell'iniziale fase di analisi preparatoria di contesto, il team ha verificato la presenza di eventuali contenuti nella comunicazione digitale degli stakeholder locali, esplorando news, pagine dei siti web e dei profili social ufficiali dei comuni locali, delle principali imprese e delle associazioni rilevanti. Questa esplorazione ha evidenziato una significativa scarsità di informazioni pubblicamente disponibili sia sul processo di condivisione dello scopo comune, sia sulle varie iniziative legate alla sostenibilità nel contesto rurale oggetto della ricerca. Tale iniziale mancanza di informazioni accessibili e complete ha sottolineato la necessità di interagire direttamente con gli stakeholder locali tramite interviste approfondite. I risultati sono presentati nelle sezioni seguenti.

4.1 I significati della sostenibilità

Per esplorare la prima domanda di ricerca ("Quali significati associano alla sostenibilità i diversi stakeholder che operano nella stessa area rurale?"), sono state analizzati i contenuti e le note di 18 interviste approfondite condotte con stakeholder di cinque Comuni di un'area

rurale. Attraverso un processo di codifica tematica (Gibbs, 2007), sono stati identificati diversi pattern interpretativi che riflettono le modalità con cui la sostenibilità viene definita.

Le risposte dei partecipanti alla domanda “Cosa intende per sostenibilità?” hanno rivelato un’ampia gamma di interpretazioni, riflettendo la natura polisemica e contestuale del concetto. Piuttosto che emergere una definizione unitaria, la sostenibilità si è mostrata come un costrutto frammentato e multidimensionale, con significati modellati dai valori personali, dai ruoli settoriali e dal contesto territoriale.

Questa eterogeneità semantica è stata organizzata in cinque temi principali, ciascuno dei quali evidenzia una diversa dimensione dell’interpretazione e dell’attuazione della sostenibilità nelle aree rurali.

Tema 1: Tutela ambientale ed efficienza delle risorse

Molti partecipanti hanno articolato la sostenibilità in termini di preservazione ambientale e uso responsabile delle risorse, sottolineando concetti come “non inquinare”, “energie alternative”, “riduzione degli sprechi energetici e dei prodotti” e “uso corretto dell’energia”. Altre espressioni come “consumo del suolo”, “economia circolare” e “valorizzazione dei rifiuti” rivelano un orientamento pragmatico all’efficienza ecologica. Questo tema riflette un inquadramento tecnico-ambientale della sostenibilità, in cui il concetto si concretizza in azioni volte a minimizzare l’impatto ecologico.

Un manager partecipante ha affermato: *“La parola sostenibilità può significare tutto e niente. Sostenibilità di cosa? Dell’ambiente? Sì, credo che dobbiamo perseguire la sostenibilità ambientale. Ma per quanto mi riguarda, finora non ci siamo riusciti: basta guardare lo stato della natura. In ogni caso, dobbiamo mirare a un modello di lavoro sostenibile: non dobbiamo inquinare”*. Un altro imprenditore ha inquadrato la sostenibilità attraverso l’efficienza delle risorse: *“Nel mio settore, sostenibilità significa ridurre al minimo gli sprechi di energia e di prodotti. L’infrastruttura dell’azienda deve essere progettata di conseguenza, il che richiede investimenti per garantire un approvvigionamento energetico diretto. Significa anche produrre e vendere beni in maniera efficiente, con il minor spreco possibile. Questo è essenzialmente tutto”*.

Tema 2: Inquadramento economico e leve istituzionali

Alcuni partecipanti hanno associato la sostenibilità alla crescita economica e ai meccanismi di supporto istituzionale, evidenziando termini come “sviluppo economico”, “vantaggio competitivo”, “incentivi fiscali”, “transizione di mercato” e “pressione istituzionale”. Queste espressioni riflettono una visione della sostenibilità basata su performance, redditività e posizionamento strategico all’interno di contesti normativi in evoluzione.

Un amministratore locale ha osservato: *“Per me, sostenibilità significa abilitare la transizione. Come amministratore locale, ho sostenuto economicamente diversi progetti di sostenibilità [...]. Le aziende hanno contribuito con finanziamenti (con incentivi fiscali). Questo è ciò che significa sostenibilità: azione e responsabilità”*. Un altro stakeholder ha evidenziato il collegamento tra mentalità e pianificazione economica: *“Quando usiamo il termine sostenibilità, la dimensione finanziaria è fondamentale nella pianificazione. Ma oltre a questo, è necessaria una trasformazione della mentalità locale (istituzionale). Questa visione potrebbe gettare le basi per una nuova forma di sviluppo economico radicata nel territorio”*.

Tema 3: Identità territoriale e turismo basato sul luogo

Un terzo gruppo di risposte ha mostrato un forte attaccamento al territorio, al patrimonio e all’identità culturale, con termini come “autenticità territoriale”, “valorizzare la nostra

agricoltura tradizionale”, “turismo enogastronomico”, “recupero dei materiali locali”, “relazioni culturali”, “prodotti tipici” e “progettazione nella nostra area naturale”.

Questi partecipanti interpretano la sostenibilità come profondamente radicata nella cultura locale e nella cura del territorio, in linea con ricerche che considerano il turismo come veicolo di valorizzazione territoriale. Ad esempio, un intervistato ha sottolineato l'unicità del territorio locale: *“Nel nostro comune, la sostenibilità riguarda la composizione unica del territorio: parte collinare, parte agricola, parte centro urbano. Questi diversi paesaggi offrono valore ambientale e risorse differenti. Questa diversità potrebbe essere una forza in termini di sostenibilità. Tuttavia, per un piccolo comune come [nome del comune], non è facile misurare o mostrare la sostenibilità senza una visione più ampia e sistemica. Alcune pratiche auto-sostenibili radicate localmente esistono, ma una valutazione adeguata richiede probabilmente una prospettiva su scala più ampia”*. Un sindaco ha poi sottolineato la conservazione della natura come risorsa turistica: *“Sostenibilità significa creare sistemi produttivi che utilizzino al meglio le componenti naturali senza danneggiare significativamente l'ambiente. C'è una forte consapevolezza locale di protezione del territorio, che attira visitatori tutto l'anno. La sostenibilità qui significa anche bilanciare questo patrimonio ambientale con sviluppo economico, industriale e artigianale radicato nella nostra identità agricola”*.

Tema 4: Etica, emozione e benessere

Alcuni partecipanti hanno enfatizzato gli aspetti normativi ed emotivi della sostenibilità, usando parole come “amore”, “cura”, “benessere di animali e persone”, “equità di genere” e “solidarietà”.

Queste risposte riflettono una costruzione morale della sostenibilità, in cui preoccupazioni etiche e relazioni umane con natura e comunità sono centrali. Uno dei sindaci ha affermato: *“Per me, sostenibilità significa che la mia generazione non può consumare tutte le risorse del pianeta perché molti altri arriveranno dopo di noi. È un principio di solidarietà intergenerazionale. Significa anche rispettare l'ambiente e sostenere modelli economici che aiutino i più vulnerabili. La sostenibilità dovrebbe promuovere maggiore equità, contrariamente agli eccessi del capitalismo sfrenato. Questo, secondo me, è il vero significato della sostenibilità”*. Un imprenditore locale ha collegato la cura dell'ambiente all'impegno personale e comunitario: *“Sono un grande sostenitore della sostenibilità [...] Come cittadino e imprenditore, sono sempre stato impegnato nella comunità. Credo che dobbiamo imparare ad amare la nostra terra, proprio come i nostri antenati ci hanno insegnato a prenderci cura di ciò che abbiamo [...]. Dobbiamo sempre ricordare le nostre radici”*.

Tema 5: Obiettivo aspirazionale e vago

Infine, alcune risposte utilizzavano riferimenti vaghi o circolari, come “sviluppo sostenibile”, “cambiamento trasformativo”, “condizione necessaria per sopravvivere” o “percorso futuro”. Questo tema riflette un inquadramento visionario ma vago della sostenibilità, dove il concetto funge più da orizzonte retorico o ideale normativo che da principio concreto e contestualizzato. Pur esprimendo preoccupazione e ambizione a lungo termine, l'ambiguità di queste narrazioni può ostacolare la prioritizzazione collettiva e l'azione. Uno dei sindaci ha spiegato: *“Per me, sostenibilità significa sviluppo sostenibile. Nel mio campo, tutto ciò che si costruisce deve essere strutturalmente supportato, così come la sostenibilità deve essere supportata da elementi concreti. Vale per ogni settore (commerciale, finanziario, ecologico). Tutto ciò che facciamo deve essere economicamente e ambientalmente sostenibile. Credo che questo mindset dovrebbe diventare parte del pensiero di tutti perché siamo davvero arrivati a un punto critico. La sostenibilità, secondo me, dovrebbe essere la nostra linea guida”*.

Nelle aree rurali, la sostenibilità può rappresentare una forma di ambiguità strategica più che un orientamento olistico. Vi è una tendenza a considerare solo gli investimenti sostenibili concretamente realizzabili, come protezione ambientale o riduzione delle emissioni, economicamente fattibili e capaci di garantire il sostentamento di chi li attua. Sebbene i

cinque temi abbiano offerto una panoramica strutturata dei significati attribuiti alla sostenibilità dagli stakeholder, essi non catturano completamente fino a che punto tali significati fossero radicati in un ‘shared purpose’ né come si traducevano in forme di azione collettiva. Per esplorare queste dimensioni, sono stati condotti incontri partecipativi approfonditi con l'intero team, finalizzati a perfezionare la codifica tematica ed esaminare come diversi livelli di collaborazione e di condivisione del purpose emergessero nei discorsi.

Successivamente, sono stati organizzati workshop e seminari educativi per approfondire ulteriormente il concetto di ‘shared purpose’ verso la sostenibilità. Questi workshop hanno permesso di promuovere una comprensione più olistica della sostenibilità e di introdurre l'importanza della costruzione collettiva del significato. I partecipanti hanno iniziato a riconoscere la necessità di agire insieme e di impegnarsi in un dialogo collaborativo duraturo.

I cinque sindaci pionieri hanno implementato ulteriori azioni e incontrato numerosi stakeholder, coinvolgendo tutti i 24 sindaci dell'area rurale. Successivamente, è stato firmato un accordo formale (IPA, Intesa Programmatica d'Area) per l'area berica, creando un organismo di coordinamento regionale composto da più comuni dell'area, volto a promuovere lo sviluppo territoriale sostenibile attraverso pianificazione collaborativa, implementazione di progetti e cooperazione inter-istituzionale. Questa evoluzione ha consentito di delineare una visione longitudinale, costruendo in maniera induttiva una matrice interpretativa, la Shared Meanings of Sustainability Matrix.

4.2 Una matrice interpretativa per la condivisione dei significati della sostenibilità

In base alle esperienze emerse nella fase di rilevamento dei risultati (fase 6 della Ricerca-Azione), è stata ideata una matrice bidimensionale per rispondere alla seconda domanda di ricerca (“Come può essere sviluppato un shared meaning attraverso la collaborazione multistakeholder?”). La ‘Shared Meanings of Sustainability Matrix’ (Figura 1) rappresenta le dinamiche evolutive della costruzione dei significati della sostenibilità e della collaborazione all'interno dell'area rurale, dalla posizione iniziale “A”, osservata nella fase preliminare dello studio, alla posizione “B” emersa durante il follow-up. La matrice è stata sviluppata in modo induttivo, non sulla base di teorie preesistenti, ma grazie all'analisi interpretativa e al raffronto ragionato dei discorsi degli stakeholder emersi da interviste, durante i workshop e in vari scambi di opinioni durante i follow-up.

Un'evoluzione del grado di ‘shared purpose’ è emersa nel tempo. Inizialmente articolato e condiviso dal project leader, la visione comune successivamente si è rafforzata attraverso i workshop collettivi, riflettendosi nelle modalità con cui i partecipanti descrivevano l'allineamento (o la mancanza di allineamento) tra i propri obiettivi e quelli degli altri stakeholder, nonché nella coerenza del linguaggio utilizzato per articolare una visione comune delle azioni da intraprendere.

Analizzando le interviste, e come confermato dagli esperti, i partecipanti hanno variamente menzionato differenti livelli di collaborazione con altri, indicati dall'uso di pronomi personali o collettivi (ad esempio, “io” oppure “noi”) o ricordando azioni sviluppate individualmente o in collaborazione con altri stakeholder, rivelando così una nuova variabile analitica: il livello di collaborazione.

La matrice cattura dunque le configurazioni empiriche dei significati della sostenibilità lungo due assi analitici:

– asse orizzontale - grado di ‘shared purpose’, ossia la misura in cui i significati della sostenibilità convergono o restano frammentati tra gli stakeholder;

– asse verticale - livello di collaborazione, ossia la misura in cui gli sforzi di sostenibilità sono coordinati tra diversi stakeholder locali.

L'area occupata nella configurazione in basso a sinistra della matrice è stata denominata *"Messy Meanings"*. Il concetto di sostenibilità nel caso in esame era ambiguo, e gli stakeholder operavano con definizioni incoerenti e talvolta contrastanti, con poco dialogo o integrazione. Il purpose era diffuso e la collaborazione minima. Si può dedurre che inizialmente il caso fosse nella posizione A in Figura 1, e che quindi non esistesse né una definizione condivisa di sostenibilità né obiettivi di sostenibilità condivisi. Gli obiettivi di sostenibilità (se presenti) erano individuali e non coordinati, poiché ciascuno stakeholder operava in maniera indipendente senza un shared purpose. Nel corso delle attività della Ricerca-Azione (incontri partecipativi, workshop, seminari, ecc.), il sistema ha iniziato a cambiare.

Gli attori locali hanno cominciato a riformulare la sostenibilità in termini più concreti e collettivi. Come dichiarato dal sindaco leader del progetto: *"Quando abbiamo iniziato, ci siamo conosciuti tramite un'iniziativa lanciata da cinque comuni sotto il nome di sostenibilità — questo era il principio guida dell'associazione. Abbiamo formalmente costituito un'associazione di comuni con personalità giuridica, riunendo infine 24 comuni e coprendo un territorio di circa 110.000 abitanti. Quest'area include quasi interamente i Colli Berici, rappresentando un riferimento territoriale chiave per il nostro lavoro. Oltre ai 24 comuni, abbiamo coinvolto 13 altri stakeholder, tra cui Camera di Commercio, sindacati, associazioni di categoria, organizzazioni del terzo settore, cooperative sociali e consorzi turistici locali e Università. Abbiamo creato un gruppo di lavoro collaborativo composto da attori pubblici e privati. Il tema centrale è rimasto la sostenibilità — inquadrata nella visione '(nome omissso prima della revisione) Area 2030', approvando un piano strategico focalizzato sulla sostenibilità sociale, ambientale ed economica"*.

Sebbene non sia emerso un significato pienamente unificato, alcune interpretazioni dominanti hanno guadagnato rilevanza (ad esempio qualità ambientale e valorizzazione territoriale). Queste non sono state imposte dai ricercatori, ma negoziate attraverso la pratica e il dialogo. Ciò ha portato a un nuovo posizionamento nella matrice, in posizione B di Figura 1: la configurazione *"Multiple Meanings Prioritization"*. In questo stato, gli attori hanno riconosciuto la coesistenza di punti di vista diversi e la presenza di molteplici obiettivi di sostenibilità convergendo, in modo negoziale, verso la scelta delle priorità dei vari significati emersi. Come dichiarato dal leader del progetto: *"Abbiamo creato gruppi di lavoro interdisciplinari che hanno riunito competenze e prospettive diverse — amministratori pubblici, artigiani, agricoltori e rappresentanti sindacali. Questi gruppi erano organizzati intorno a cinque temi chiave. ... Abbiamo poi tenuto diverse sessioni di brainstorming, chiedendo: 'Come immaginate il turismo sostenibile nell'area?' Ho guidato il gruppo per aiutare a sintetizzare le discussioni, perché nel lavoro di gruppo è essenziale avere qualcuno che possa distillare le idee e filtrare i temi chiave"*.

Gli stakeholder hanno dunque iniziato a dare priorità in modo intenzionale ai temi di sostenibilità condivisi, rilevanti nel contesto e politicamente fattibili. La collaborazione è ancora disomogenea, ma maggiormente ancorata a narrazioni condivise.

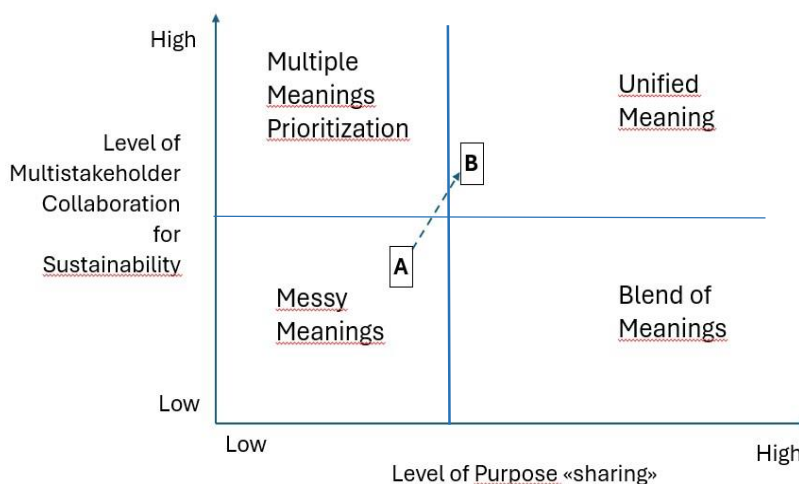
4.3 Una configurazione in evoluzione

È importante sottolineare che questa evoluzione non suggerisce un movimento lineare verso la convergenza. Piuttosto, riflette una configurazione evolutiva dipendente dal contesto, dalla capacità istituzionale e dalla fiducia relazionale. Due ulteriori configurazioni presenti nella matrice risultano particolarmente rilevanti per la teoria della collaborazione multistakeholder:

- “*Blend of Meanings*” - coesistono molteplici interpretazioni della sostenibilità, ma esse sono integrate in modo significativo attraverso una narrazione condivisa. Il consenso sul mix di significati ha uno scopo primario di identità e comunicazione esterna, ma è pur sempre un processo partecipativo e ciò consente un pluralismo produttivo, permettendo la collaborazione nonostante prospettive differenti;
- “*Unified Meaning*”- la sostenibilità è definita collettivamente e ampiamente

condivisa tra gli stakeholder, supportata da elevati livelli di collaborazione. Lo scopo comune è unico ma integrato in ogni membro dell’ecosistema, a cui tutti gli attori convergono nelle loro azioni individuali senza bisogno di ulteriori negoziazioni. Questo scenario si osserva tipicamente all’interno di sistemi di governance istituzionalizzati o ben coordinati, in cui un purpose comune guida l’azione condivisa.

Sebbene queste due configurazioni non siano emerse nel caso esaminato in questo studio, questi due percorsi rappresentano stati aspirazionali o logicamente possibili a cui gli stakeholder facevano implicitamente riferimento e fungono da punti concettuali di riferimento per comprendere le potenziali direzioni nell’evoluzione della collaborazione multistakeholder.



Fonte: Elaborazione delle

Figura 1: Shared Meanings of Sustainability Matrix

Il caso di studio si colloca tra frammentazione e prioritizzazione negoziata. Tuttavia, segnali iniziali di movimento, tra cui l’interesse degli stakeholder nella coprogettazione di iniziative educative e l’adozione del framework nel discorso locale, suggeriscono che la matrice stessa stia diventando uno strumento di riflessione, coordinamento e orientamento strategico. Questa matrice è utile sia come dispositivo diagnostico sia come mappa orientativa, aiutando gli stakeholder a individuare la propria posizione, comprendere le tensioni esistenti e identificare possibili percorsi evolutivi.

5. Discussione dei Risultati

Questa Ricerca-Azione ha evidenziato l'assenza di un 'shared meaning' della sostenibilità tra i diversi stakeholder coinvolti nell'area rurale di riferimento. Dallo studio sono emersi cinque grandi temi relativi ai significati della sostenibilità, supportati da differenti attori che vivono e/o operano nella stessa piccola area rurale. Alcuni stakeholder hanno interpretato la sostenibilità in termini di efficienza ambientale e mitigazione degli impatti (Tema 1): in un contesto rurale, questa sensibilità ambientale può essere profondamente radicata nella natura, richiamando il concetto di 'connectedness to nature' evidenziato da Diamond (2021). Altri stakeholder hanno ancorato il significato principale della sostenibilità alla fattibilità economica, agli incentivi o alle strutture di compliance (Tema 2); questo risultato è coerente con studi precedenti in contesti in cui la sostenibilità è considerata uno strumento per risolvere trade-off (Murphy e Price, 2012; Moeller et al., 2011). Tuttavia, la presente ricerca propone una lettura originale della sostenibilità come processo generativo, in cui considerazioni economiche interagiscono con collaborazione e 'shared purpose' per coprodurre significati condivisi.

Altri significati emersi si riferiscono all'identità locale, alla continuità culturale o ai legami affettivi con il territorio e la comunità (Temi 3 e 4): tali argomentazioni sono state riscontrate anche in altri contesti, con riferimento a legami personali e generazionali e alla radicata autenticità locale (Diamond, 2021). A differenza di ricerche precedenti, questo studio rivela una connessione originale tra questi significati e il concetto di sostenibilità in relazione diretta allo sviluppo delle destinazioni turistiche. Il quinto tema utilizza un linguaggio aspirazionale senza un piano d'azione concreto, evidenziando come la sostenibilità possa essere fluida e soggetta a continui spostamenti concettuali, ampliando o restringendo i propri confini semantici, come osservato in studi precedenti (Baush et al., 2024).

Questo studio ha inoltre introdotto la '*Shared Meanings of Sustainability Matrix*', che offre indicazioni su come possano emergere 'shared meanings' attraverso l'intersezione tra purpose-sharing e collaborazione. La matrice illustra come gli stakeholder possano progressivamente passare da interpretazioni frammentate e individualizzate a significati della sostenibilità più integrati e collettivamente detenuti.

Nella configurazione "*Messy Meanings*", i significati restano vaghi o contraddittori. Gli stakeholder operano con minima coordinazione e la sostenibilità è evocata come obbligo o ideale, ma non come principio azionabile. Ciò riflette osservazioni precedenti sulla tendenza delle istituzioni nelle aree rurali ad adottare un linguaggio della sostenibilità senza allineamento sul contenuto o sulle implicazioni (Vespestad et al., 2025). In questa configurazione, la sostenibilità manca di incoraggio nel shared purpose o nel riconoscimento reciproco, e il potenziale per un'azione congiunta rimane inespresso.

Uno spostamento si osserva nella configurazione "*Blend of Meanings*", in cui gli stakeholder integrano logiche differenti (economiche, ambientali, territoriali, ecc.) pur senza una risoluzione definitiva. Queste posizioni riflettono un'ambiguità produttiva e aprono spazi per sperimentazioni collaborative. Come mostrato in studi su aree protette e partnership tra stakeholder, il progresso non richiede necessariamente la convergenza dei valori (Signori e Flint, 2020), ma può emergere da accordi flessibili che permettono negoziazioni situate (Jamal e Stronza, 2009). Nel nostro caso, i blended meanings consentirebbero un certo grado di shared purpose anche in presenza di bassi livelli di collaborazione. Questi bassi livelli di collaborazione sono stati spiegati in altri contesti rurali come forme di 'self-reliance collaboration' (Diamond, 2021), dove l'individualismo deriva dalla scarsa fiducia nelle autorità pubbliche.

Nella configurazione “*Multiple Meanings Prioritization*”, alcuni valori vengono deliberatamente elevati, come l’equità intergenerazionale, la cura del paesaggio o la decarbonizzazione della mobilità. Questi significati risultano non solo più integrati, ma anche più riflessivi, richiamando la necessità di superare la mera coordinazione manageriale e investire in spazi discorsivi dove i significati vengono co-costruiti (Liburd et al., 2022).

Infine, la configurazione “*Unified Meaning*” riflette una trasformazione più profonda: la sostenibilità diventa una narrazione condivisa, ancorata a un’identità comune. Questi risultati confermano evidenze secondo cui le comunità rurali possono mobilitarsi attorno a forme di azione collettiva radicate territorialmente (Luo et al., 2025). In questa configurazione, la collaborazione non è semplicemente strategica, ma costituisce essa stessa il significato della sostenibilità.

6. Implicazioni

6.1 Implicazioni teoriche

Nel complesso, i risultati supportano un contributo teorico più ampio. La matrice proposta posiziona i significati condivisi non come un compromesso statico tra collaborazione e purpose sharing, ma come una proprietà emergente della loro interazione. Essa amplia i lavori esistenti suggerendo che il processo di costruzione del significato della sostenibilità non è una condizione preliminare per la governance, ma costituisce una forma di governance stessa, incorporata nel linguaggio, nel dialogo e nel shared purpose (Liburd et al., 2022). In questo senso, uno ‘shared meaning’ diventa la proprietà analitica e pratica che connette la teoria multistakeholder con il dibattito in evoluzione sul purpose organizzativo (Hollensbe et al., 2014; Tafuro e Piccaluga, 2025). Questa ricerca contribuisce inoltre al dibattito sulla stakeholder theory nello sviluppo del turismo rurale. Studi precedenti (es. Albrecht et al., 2021; Vespstad et al., 2025) hanno mostrato come il contributo degli stakeholder sia essenziale nello sviluppo di piani per un turismo rurale sostenibile. Tuttavia, la novità del presente lavoro consiste nel fatto che—prima ancora che il processo turistico venga considerato—sono importanti le definizioni condivise di sostenibilità. Vi è infatti ancora scarsa evidenza che gli stakeholder di un’area condividano una definizione di sostenibilità. Il contesto studiato non aveva una storia di sviluppo turistico e ha rivelato che la sostenibilità era un termine conteso. Senza stabilire un punto di riferimento, è probabile che in molte realtà emergano resistenze al cambiamento (Karali et al., 2021) o una mancanza di coordinamento nell’attuazione dei piani d’azione (Lane e Kastenholz, 2015). Per questo, l’Action Research come quella condotta risulta particolarmente importante in destinazioni appena sviluppate. Lo sviluppo turistico dovrebbe essere localmente focalizzato (Bramwell e Sharman, 1999; Snyman e Bricker, 2019), e appare che responsabilizzare gli stakeholder locali attraverso termini condivisi possa aiutare a creare fiducia e a stabilire una base comune per la definizione degli obiettivi. Sebbene consulenti turistici e ricercatori accademici possano essere esperti nello sviluppo del turismo sostenibile, questa ricerca evidenzia l’importanza di un approccio locale e pratico per avviare lo sviluppo turistico.

6.2 Implicazioni pratiche

Dal punto di vista operativo, amministratori locali e stakeholder del turismo dovrebbero investire non solo in meccanismi di collaborazione strategica, ma anche in spazi di allineamento discorsivo, come forum deliberativi, workshop partecipativi o laboratori di co-design. Questi formati possono servire da piattaforme per tradurre obiettivi di sostenibilità vaghi o divergenti in iniziative più concrete e collettivamente supportate. Piuttosto che forzare un consenso prematuro, i manager locali dovrebbero coltivare processi interpretativi che aiutino gli stakeholder ad articolare, confrontare e negoziare i propri significati della sostenibilità.

All'interno del turismo sostenibile, un obiettivo chiave è garantire che i benefici siano condivisi (Liu e Shu, 2020). Allo stesso tempo, diversi stakeholder possono avere obiettivi differenti o talvolta conflittuali. Questo studio segue l'enfasi di Snyman e Bricker (2019) secondo cui "comprendere i desideri dei residenti e degli stakeholder è una considerazione essenziale nella concettualizzazione della sostenibilità del turismo e della condivisione dei benefici in contesti locali vari e diversificati" (p. 713). I benefici derivanti dai valori condivisi degli stakeholder includono elementi di empowerment sociale (valori condivisi) ed economico (risultati economici condivisi) tra stakeholder e residenti (Scheyvens, 1999). In questo studio, i valori condivisi equivalgono a una definizione condivisa di principi sostenibili, su cui è possibile costruire una strategia per garantire benefici economici e sociali duraturi nel turismo rurale. In questi contesti le iniziative top-down rischiano l'insuccesso se le definizioni sono imposte da un'autorità centrale senza accordo sui significati e le priorità locali. A livello sociale, lo studio evidenzia l'importanza del collective meaning-making come fonte di legittimità democratica nelle aree rurali. Nelle comunità dove l'autorità formale è debole e la collaborazione spesso informale, la sostenibilità può diventare una narrazione socialmente condivisa che lega interessi diversi. Quando il significato viene co-prodotto piuttosto che imposto, si favorisce un maggiore attaccamento emotivo, partecipazione civica e senso di responsabilità condivisa. In questo senso, la comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe andare oltre informazioni tecniche o branding simbolico e radicarsi in narrazioni partecipative ancorate all'identità locale e al shared purpose.

7. Conclusioni

Questo studio ha esplorato come significati condivisi della sostenibilità possano emergere tra stakeholder diversi operanti in un'area rurale caratterizzata da infrastrutture di coordinamento deboli, potere frammentato e tradizioni di collaborazione limitate. Coinvolgendo gli stakeholder in un processo partecipativo e iterativo di Action Research, la ricerca evidenzia che i significati condivisi della sostenibilità non preesistono, ma si sviluppano nel tempo attraverso dialogo strutturato, costruzione di fiducia e condivisione del purpose.

I risultati mostrano che inizialmente la sostenibilità è interpretata attraverso cinque temi eterogenei di significato (*Protezione ambientale ed efficienza delle risorse; Quadro economico e leva istituzionale; Identità territoriale e turismo place-based; Etica, emozione e benessere; Obiettivi aspirazionali e vaghi*). Tuttavia, man mano che le interazioni evolvono dalle interviste individuali a focus group collaborativi e workshop, gli stakeholder iniziano ad allinearsi su obiettivi, linguaggio e visioni condivisi. Questo processo culmina nello sviluppo della "*Shared Meanings of Sustainability Matrix*", che concettualizza come i significati condivisi evolvano attraverso collaborazione e

purpose sharing. La matrice funge sia da contributo teorico sia da strumento pratico per guidare l'allineamento degli stakeholder in contesti di governance complessi, evidenziando quattro configurazioni: *Messy Meanings, Multiple Meanings Prioritization, Blend of Meanings e Unified Meaning*.

Dal punto di vista teorico, lo studio contribuisce alla letteratura emergente sul purpose come costruito negoziato, relazionale ed emergente. Evidenzia che il processo di costruzione del significato della sostenibilità non è un prerequisito per la governance, ma costituisce una forma di governance stessa, fondata su dialogo, riconoscimento e riflessività collettiva. Posizionando il significato condiviso come risultato dinamico dell'impegno multistakeholder, la ricerca connette la stakeholder theory con il turismo sostenibile.

Dal punto di vista pratico, lo studio fornisce indicazioni per amministratori rurali e facilitatori: investire in processi di meaning-making è cruciale per attivare azioni sostenibili.

Facilitatori e leader locali possono utilizzare la matrice come strumento diagnostico e di sviluppo per valutare la posizione di un territorio in termini di comprensione condivisa e collaborazione e per progettare interventi mirati a supportare l'allineamento.

A livello sociale, i risultati sottolineano l'importanza di responsabilizzare gli attori locali affinché articolino i propri valori e aspirazioni, resistendo all'imposizione di definizioni top-down della sostenibilità. Questo approccio inclusivo può rafforzare la coesione sociale, accrescere la legittimità e favorire coalizioni più durature per il cambiamento, in particolare nelle aree rurali dove fiducia e identità sono centrali per gli sforzi di sviluppo.

In conclusione, lo studio suggerisce che un 'shared purpose' costituito da uno 'shared meaning' della sostenibilità non si realizza necessariamente standardizzando l'eterogeneità dei temi in un unico significato semantico, ma può essere raggiunto anche valorizzando la varietà di esperienze e visioni dei diversi stakeholder.

Riconoscimenti

Questa ricerca fa parte del progetto "Lo sviluppo sostenibile nei comuni dell'Area Berica", sviluppato nell'ambito dell'iniziativa ABESVI (Area BERica per lo sviluppo Sostenibile VICenza), condotta nell'ambito di un accordo formale di cooperazione (protocollo) tra l'Università di Verona e la Provincia di Vicenza. Il progetto è stato sostenuto finanziariamente dalla Camera di Commercio di Vicenza, Italia. Ringraziamo la Fondazione Studi Universitari di Vicenza, Vicenza UNIVR Hub, il Dott. Ruggeri e il Prof. Mion, nonché l'impegno attivo dei sindaci e degli amministratori locali di cinque comuni della provincia di Vicenza: Barbarano-Mossano, Castegnero, Longare, Nanto e Villaga. Un ringraziamento speciale va anche al CPV (Centro Produttività Veneto) per aver facilitato l'impegno del pubblico e organizzato conferenze didattiche sulla sostenibilità nel turismo.

Bibliografia

- Albrecht, J. N., Haid, M., Finkler, W., & Heimerl, P. (2021). What's in a name? The meaning of sustainability to destination managers. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(1), 32–51.
- Almandoz, J. (2023). Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose. *Strategy Science*, 8(2), 139-148.
- Ballantyne D. (2004). Action research reviewed: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 321–337
- Basile, G., Tani, M., Sciarelli, M., & Ferri, M. A. (2021). Community participation as a driver of sustainable tourism. The case of an Italian village: Marettimo Island. *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(1), 81-102.
- Bausch, T., Schröder, T., & Tauber, V. (2024). What is to be sustained? The polysemy of sustainability and sustainable tourism across languages and cultures. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(1), 108-131.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415.
- Briedenhann, J., & Wickens, E. (2004). Rural tourism—meeting the challenges of the new South Africa. *International Journal of Tourism Research*, 6(3), 189-203.
- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2018). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139-155.

- Capriello, A. (2012). Participatory action research for stakeholder collaboration: lessons from a rural area in Piedmont, Italy. In *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure* (Vol. 6, pp. 323-343). Emerald Group Publishing Limited.
- Carneiro, M. J., Lima, J., & Silva, A. (2015). The relevance of landscape in the rural tourism experience: Identifying important elements of the rural landscape. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1217-1235.
- Cawley, M., & Gillmor, D. A. (2008). Integrated rural tourism: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 316-337.
- Choudhary, V., Datta, B., & Mukherjee, S. (2025). Rural Tourism: A Hybrid Review and Future Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), e70006.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2017). Negotiating the moral aspects of purpose in single and cross-sectoral collaborations. *Journal of Business Ethics*, 141, 103-131.
- Diamond, E. P. (2023). Understanding rural identities and environmental policy attitudes in America. *Perspectives on Politics*, 21(2), 502-518.
- Di Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., De Salvo, P., & Campón-Cerro, A. M. (2015). Slow tourism: An alternative model for local and tourist development. *Sustainable performance and tourism: A collection of tools and best practices*, 23-37.
- Dolnicar, S., & Greene, D. (2025). Research for environmentally sustainable tourism—All talk, no action?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 28-33.
- Donohoe, H., Reyes, B., & Becerra, L. (2015). Theoretical perspectives on stakeholders in tourism management. In *Demystifying Theories in Tourism Research* (pp. 18-30). Wallingford UK: CABI.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a MetaMethodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-11.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Press.
- Getz, D., & Timur, S. (2005). Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices. In W.F. Theobald (Ed.), *Global tourism: Third edition* (pp. 230-247). Elsevier.
- Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, 703(38-56).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge.
- Goebel, K., Camargo-Borges, C., & Eelderink, M. (2020). Exploring participatory action research as a driver for sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 22(4), 425-437.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Jamal T., & Stronza, A. (2009) Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 169-189.
- Jones, C. R., & Walmsley, A. (2022). A change would do you good: Advances in research impact in sustainable tourism and some 'home truths' for the sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(9), 2073-2088.

- Karali, A., Das, S., & Roy, H. (2021). Forty years of the rural tourism research: reviewing the trend, pattern and future agenda. *Tourism Recreation Research*, 49(1), 173-200.
- Khizar, H. M. U., Younas, A., Kumar, S., Akbar, A., & Poulova, P. (2023). The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100442.
- Lane, B., & Kastenholtz, E. (2015). Rural tourism: the evolution of practice and research approaches – towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156.
- Liburd, J., Duedahl E. & Heape C. (2022) Co-designing tourism for sustainable development, *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2298-2317.
- Liu, S. & Shu, H. (2020). Sustainable Cultural Tourism and Heritage Conservation in China: Case Studies of the Ancient Waterfront Towns in the South of Yangtze River. *Sustainable Development and Planning*, 15-26.
- Luo X., Xu H. & Wall G. (2025). Collective actions and crisis adaptation of a rural tourism community. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Martins, R., Mascarenhas, M., & Pereira, E. (2024). Exploring strategic multileveraging of sport tourism events: An action-research study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 32, 100902.
- Moeller, T., Dolnicar, S., & Leisch, F. (2011). The sustainability–profitability tradeoff in tourism: can it be overcome?. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 155169.
- Murphy, P. E., & Price, G. G. (2012). Tourism and sustainable development. In *Global Tourism* (pp. 167-193). Routledge.
- Näslund, D., Kale, R., & Paulraj, A. (2011). Action research in supply chain management—a framework for relevant and rigorous research. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 331-355.
- Nelson, K. S., Nguyen, T. D., Francois, J. R., & Ojha, S. (2023). Rural sustainability methods, drivers, and outcomes: A systematic review. *Sustainable Development*, 31(3), 1226–1249.
- O'Leary, D., & Coghlan, D. (2022). Action research in hospitality and tourism research. In *Contemporary research methods in hospitality and tourism* (pp. 237251). Emerald Publishing Limited.
- Oppermann, M. (2000). Triangulation—a methodological discussion. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 141-145.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE Publications Ltd.
- Paül, V., Trillo-Santamaría, J. M., & Pérez-Costas, P. (2016). Action research for tourism planning in rural areas? Examining an experience from the Couto Mixto (Galicia, Spain). *Geographical Research*, 54(2), 153-164.
- Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2024). Conducting responsible research in hospitality management with greater societal impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 893-905.
- Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2021). Collaboration in marketing regional tourism destinations: Constructing a business cluster formation framework through participatory action research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 347-359.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Signori, P., & Flint, D. J. (2020). Revealing the unique blend of meanings in corporate identity: An application of the semiotic square. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(1), 26-42.

- Snyman, S., & Bricker, K. S. (2019). Living on the edge: Benefit-sharing from protected area tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(6), 705-719.
- Stone, M. J., Migacz, S., & Wolf, E. (2022). Learning through culinary tourism and developing a culinary tourism education strategy. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(1-2), 177-195.
- Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2025). Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-34.
- Vespestad, M. K., Hehir, C., & Koivunen, K. (2025). How moral disengagement links to destination marketing organisations' moral muteness in their sustainability communications. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(1), 9-27.
- Waligo, V., Clarke, J., & Hawkins, R. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research*, 55, 90-93.
- Zou, T., Huang, S., & Ding, P. (2014). Toward a community-driven development model of rural tourism: the Chinese Experience. *International Journal of Tourism Research*, 16(3), 261-271.