

Le imprese e la comunicazione della sostenibilità

Rimini, 8 novembre 2019

Giulio Lo Iacono





Leroy W. Demery Jr., «Looking northwest ...», Flickr, per gentile concessione



Shenzhen nel 2013



Jennifer Phoon, «Night scene in Shenzhen, China», Flickr, CC BY 2.0



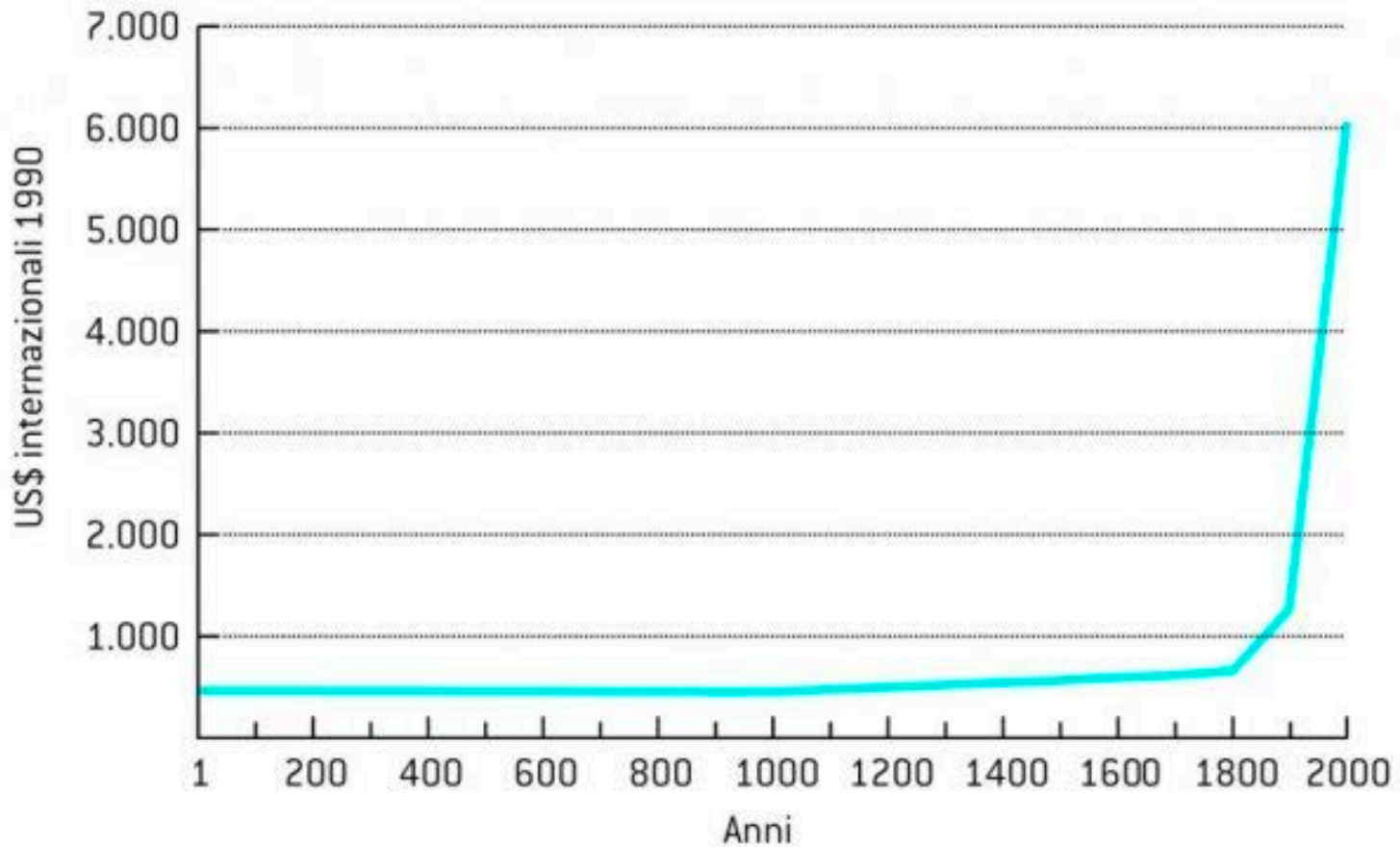
1776

- Macchina a vapore
- Adam Smith



Città operaia all'epoca della rivoluzione industriale
Karl Eduard Biermann, Borsig-Maschinenbauanstalt zu Berlin, 1847

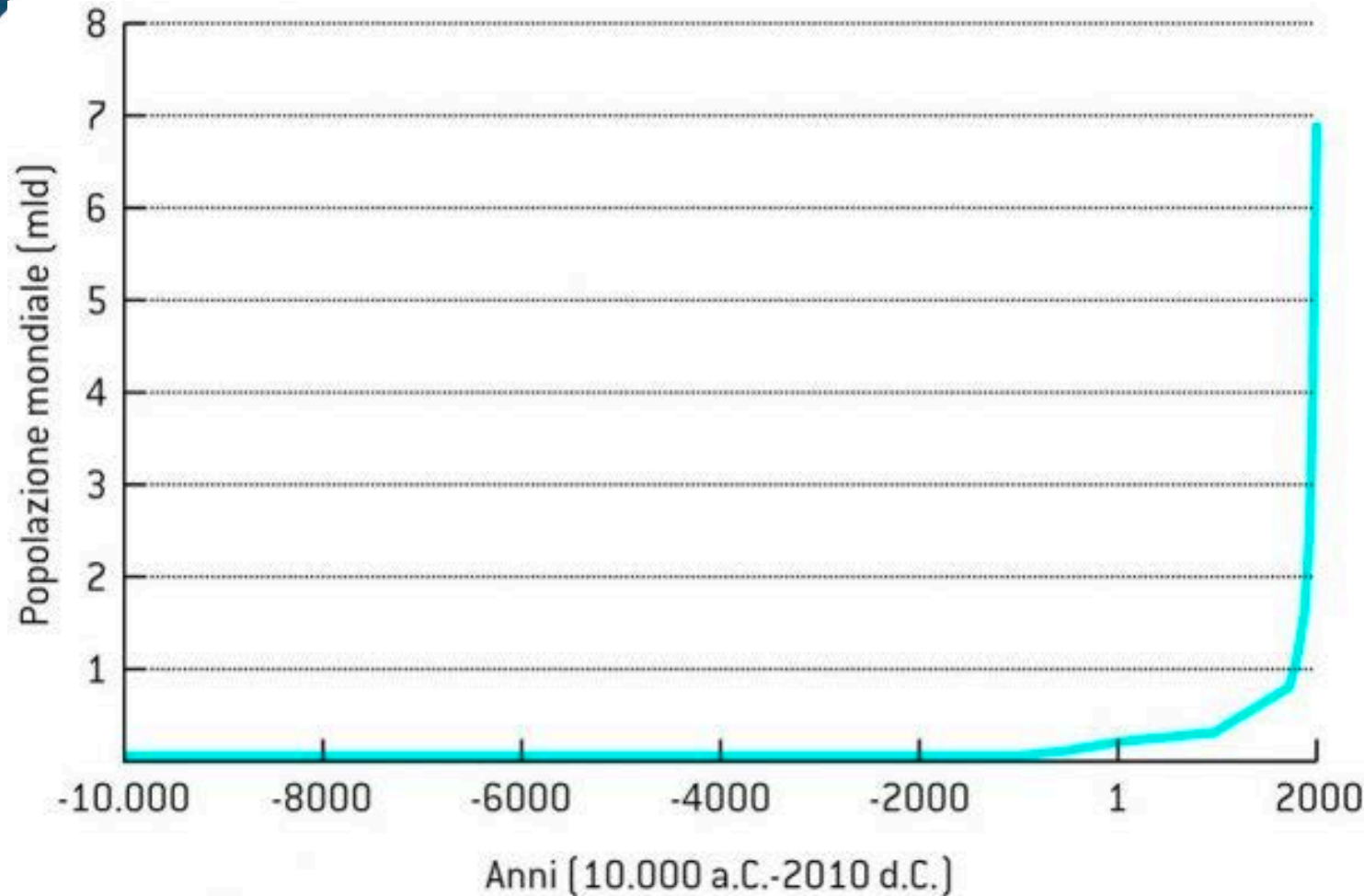
Prodotto mondiale lordo pro capite (in US \$ internazionali 1990)



Fonte: Bolt J., van Zanden J.L., 2013, «The First Update of the Maddison Project: Re-Estimating Growth Before 1820», Maddison Project Working Paper 4



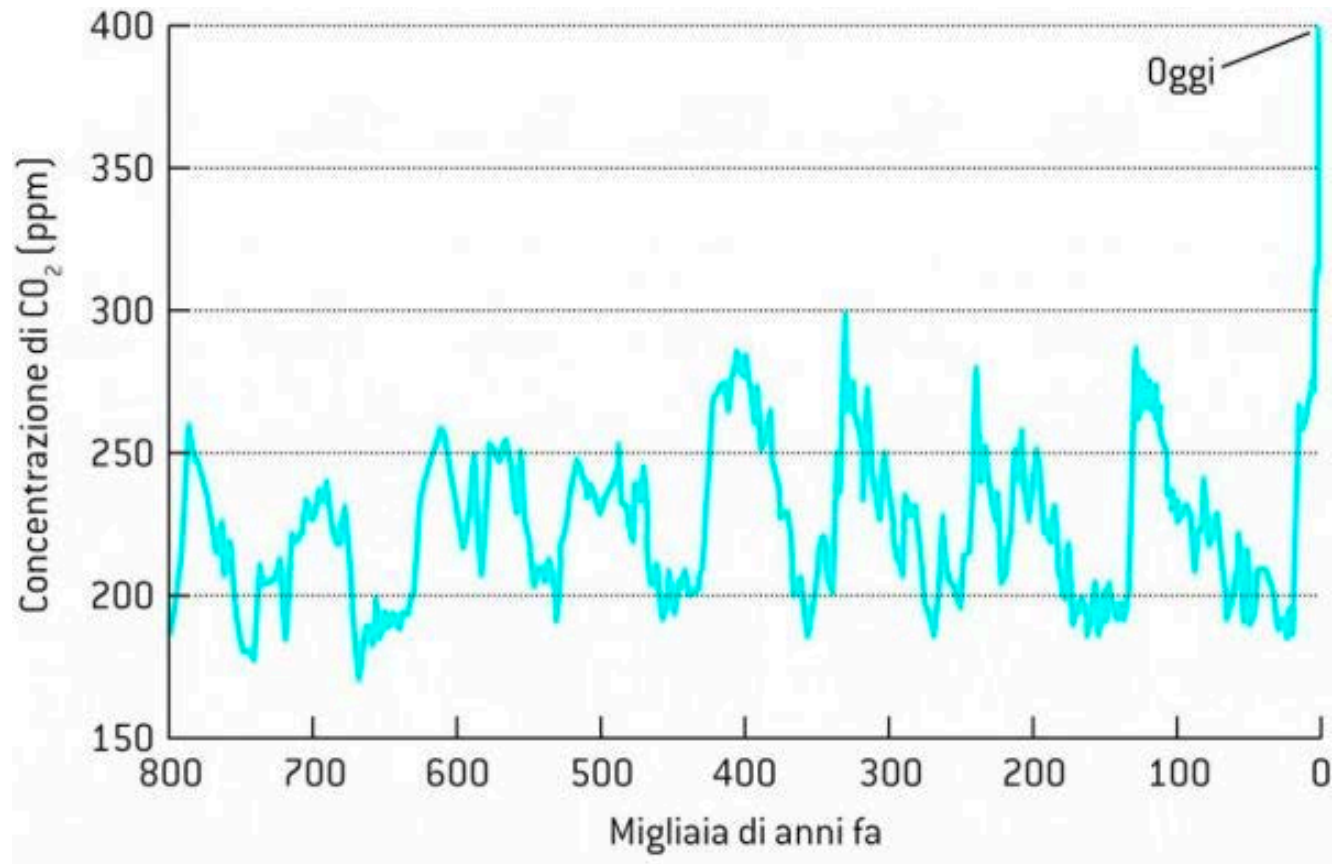
Popolazione mondiale (10.000 a.C.-2010 d.C.)



Fonte: Bolt J., van Zanden J.L., 2013, «The First Update of the Maddison Project: Re-Estimating Growth Before 1820», Maddison Project Working Paper 4



Concentrazione di CO₂ nell'atmosfera negli ultimi 800.000 anni*



* Prima del 1958, dati rilevati nei ghiacci antartici, dopo il 1958, dati rilevati nel sito di Mauna Loa (Hawaii).

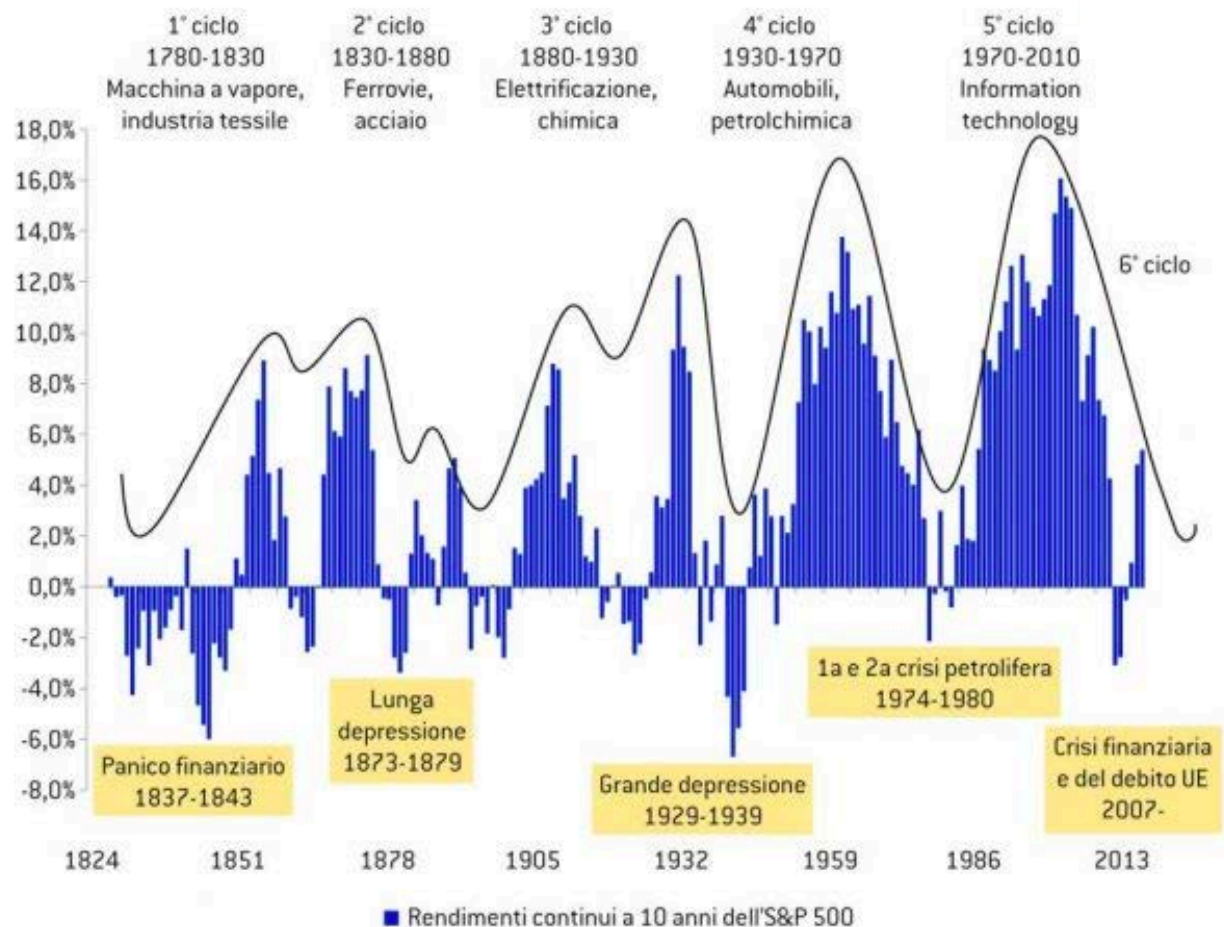
Fonte: Lüthi Dieter, Martine Le Floch, Bernhard Bereiter, Thomas Blunier, Jean-Marc Barnola et al., «Highresolution Carbon Dioxide Concentration Record 650.000-800.000 Years Before Present», © Nature, 2008 (ripubblicata con l'autorizzazione di Macmillan Publishers Ltd.)





Alleanza Italiana
per lo Sviluppo
Sostenibile

Cicli di Kondrat'ev*



* I cicli possono avere datazioni e denominazioni un po' diverse a seconda dei ricercatori che li hanno studiati.

Fonte: Shiller, Robert J., 2005, *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, Princeton, NJ





L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

L'Agenda Globale delle Nazioni Unite e i Sustainable Development Goals (SDGs)

- 17 obiettivi
- 169 target
- 240+ indicatori

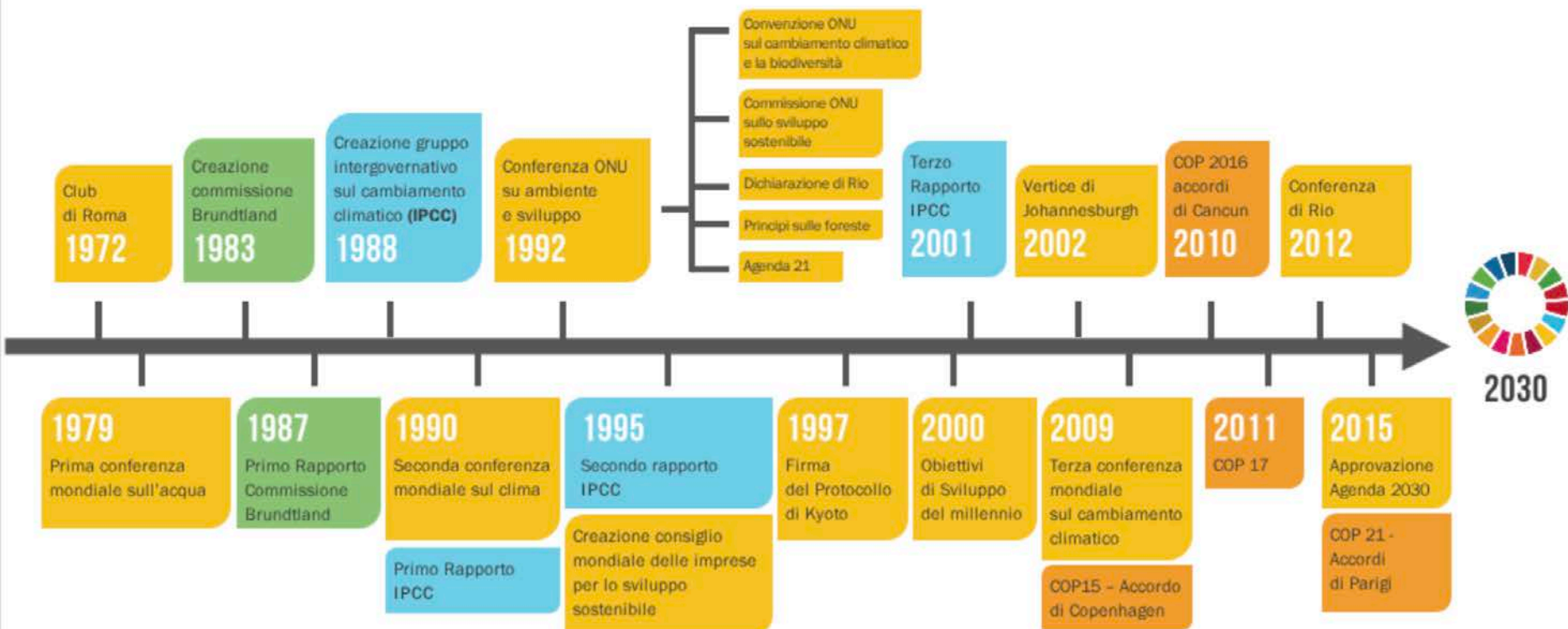


Una visione integrata dello sviluppo sostenibile, basata su quattro pilastri: Economia, Società, Ambiente, Istituzioni

Tre principi:

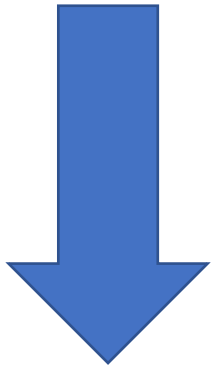
- Integrazione
- Universalità
- Partecipazione





Sfide globali

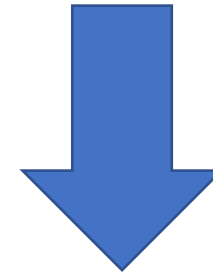
- Cambiamento climatico
- Migrazioni
- Crescita disuguaglianze



Risposta internazionale coordinata?

Ma...

- Crisi partiti tradizionali
- Disintermediazione corpi sociali
- Egoismi nazionalistici
- Spettacolarizzazione informazione (post-verità)

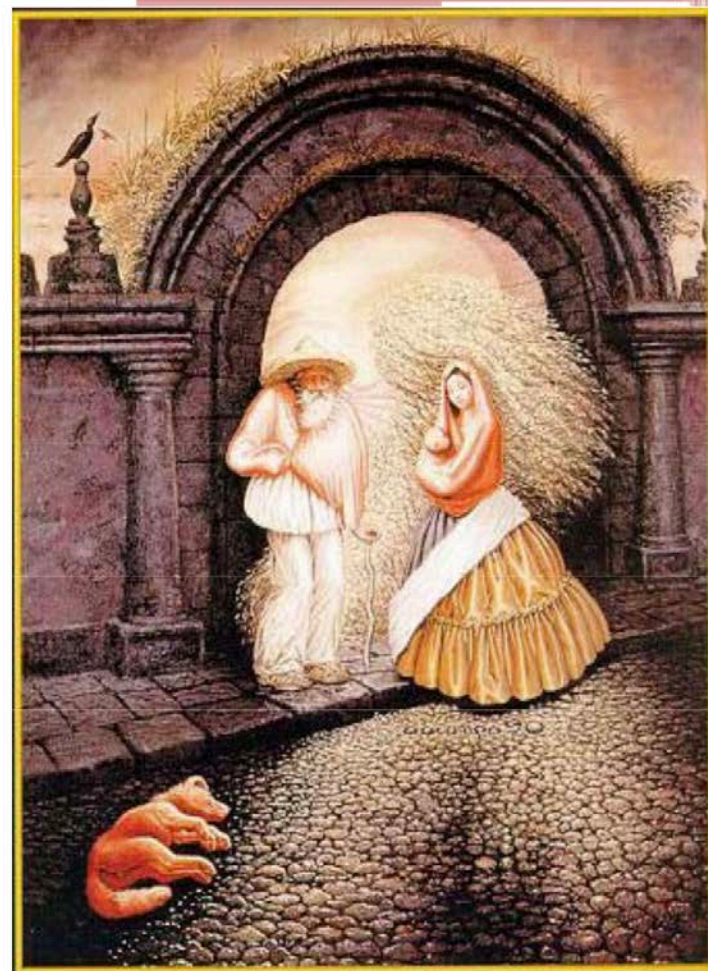


Frammentazione degli interessi



- Mercato degli interessi «**liquido**»
- Le imprese, nelle loro operazioni di comunicazione, lobbying e advocacy, tengono conto di **nuove variabili sociali e ambientali** prima trascurate, in nome di una **responsabilità collettiva** che aiuta la **legittimazione sociale** e la **redditività di lungo termine**
- **Agenda 2030**: una nuova bussola multistakeholder in grado di connettere questioni apparentemente separate

When you change
the way you look
at things, the
things you look at
change



Robert Fisk • Elif Şafak • Laurie Penny • Olivier Roy • Atul Gawande

Internazionale

OGNI SETTIMANA IL MEGLIO DEI GIORNALI DI TUTTO IL MONDO
3/9 FEBBRAIO 2012 • N. 934 • ANNO 19 • 3,00 €
PDF • IPHONE • IPAD • ANDROID

I costi umani di un iPad

Dietro il successo della Apple ci sono fabbriche cinesi che impongono agli operai condizioni di lavoro molto dure. L'inchiesta del New York Times

ATTUALITÀ
Damasco
va alla guerra

SCIENZA
Un allenatore
in sala operatoria

VISTI DAGLI ALTRI
La missione
di Pietro Ichino

Nick Hornby
Sparalimoni
per tutti



PLAFED IN AFDL 8840 ART 1, 1008 V8
PREZZO IN GERMANIA 4,90 € - 000400400

MAD SCIENCE
8 Renegade
Researchers

The Great
Facebook
Do-Over

**The Future
of Made in
America**

PAGE 104

3

WIRED

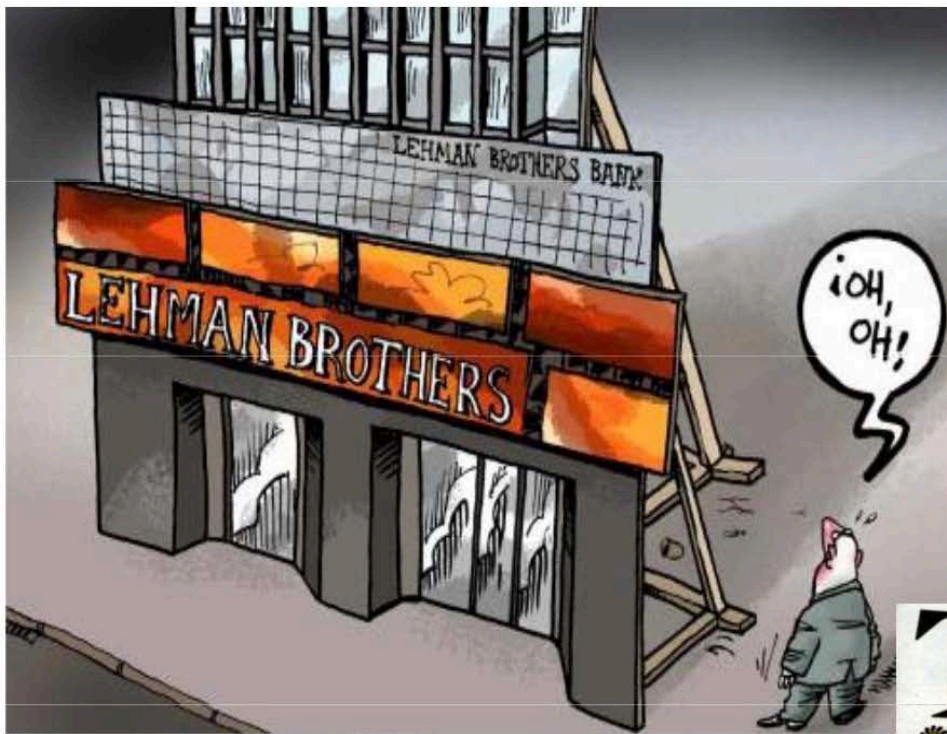
1 MILLION WORKERS.

90 MILLION IPHONES.

17 SUICIDES.

THIS
IS WHERE
YOUR
GADGETS
COME FROM.
**SHOULD
YOU CARE?**

see inside | mar. 2012



THE TIMES

Max 18C, min 5C

Tuesday September 16 2008 timesonline.co.uk No 69430

Lehman collapse sends shockwave round world

Shares and oil prices plunge, thousands lose jobs

by Duncan Economics Editor

News of a global financial meltdown yesterday as the world's biggest investment bank, Lehman Brothers, collapsed sent shockwaves through financial markets. Investors were left reeling as the apt demise of the Lehman Brothers investment bank sparked the biggest shake-up on Wall Street in decades. The collapse of one of US capitalism's biggest titans, Merrill Lynch, is to be followed by Bank of America in a billion takeover to save it from collapse. Shares fell as fear spread through financial system. Central banks urgent measures amid concerns the world economy was entering perilous new phase. The Bank of England injected £5 billion of emergency lending into money markets. 5,000 Lehman staff in Britain

Dow Jones industrial average was down 300 points, or 2.6 per cent. Sentiment was also bolstered by steep falls in oil prices, which dropped by more than \$5 a barrel to \$96, closing under \$100 for the first time in six months and raising hopes that cheaper fuel would ease economic stresses on Western nations.

However, by close of trading the Dow had fallen by more than 500 points — its biggest one-day drop since the reopening after the September 11 attacks — as concerns mounted over the world's largest insurer. Shares in American International Group (AIG), which sponsors Manchester United, fell by 45 per cent after it made an unprecedented approach to the US Federal Reserve for \$40 billion in emergency funding.

Last night the Fed asked Goldman Sachs and J P Morgan Chase, two of Wall Street's remaining big banks, to head a \$75 billion emergency







We make home possibleSM



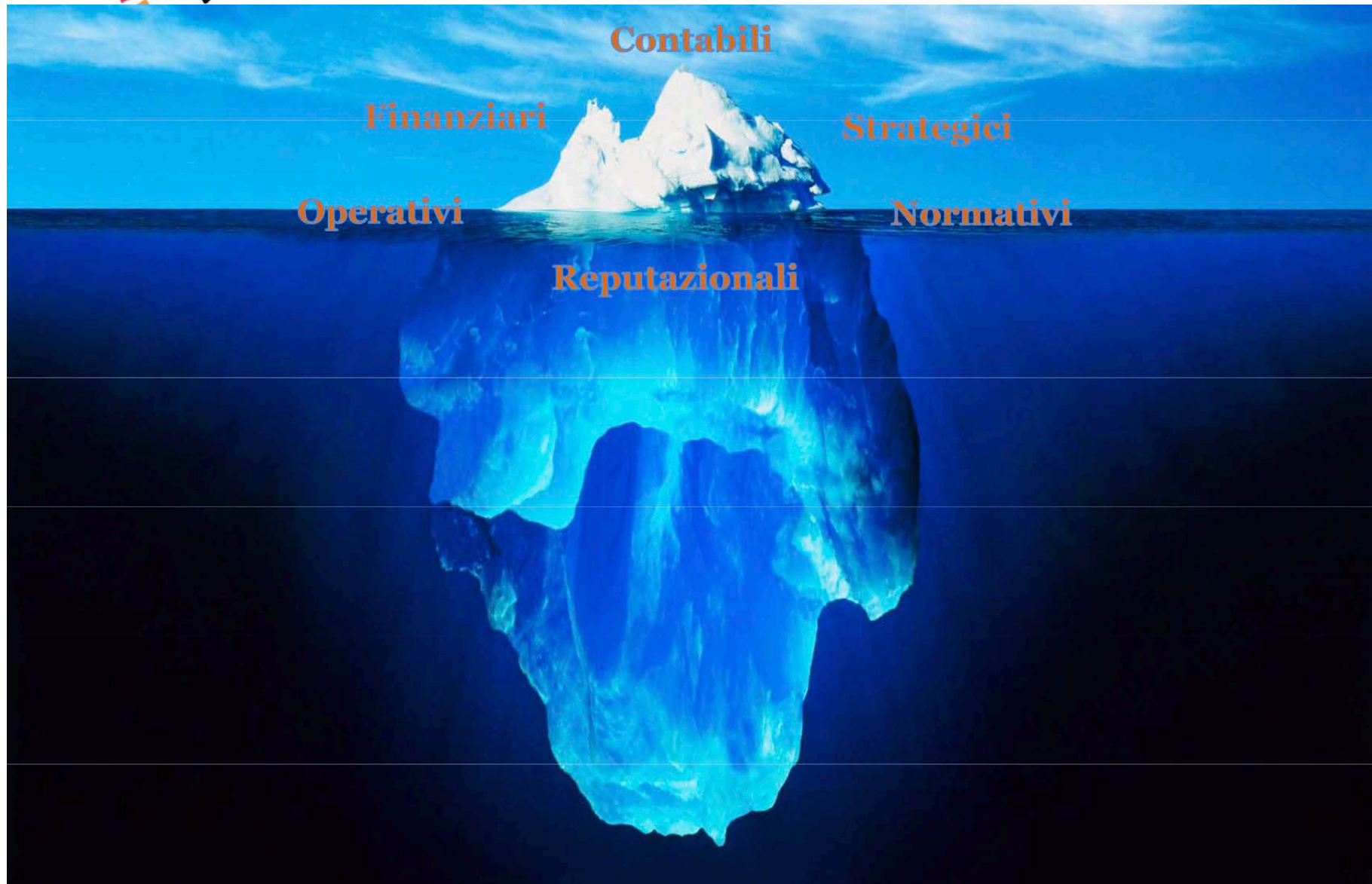
**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472



FannieMae



Cambiano i rischi



What Is Corporate Sustainability?



**A company's capacity to prosper
in a hyper-competitive and changing global business environment**

by

anticipating and managing current and future
economic, environmental and social opportunities and risks

and

focusing on quality, innovation and productivity
to create competitive advantage and long-term value

Cambiamenti demografici, scarsità di risorse, climate change



Regolazione



- Governance
- Anti-trust
- Consumatori

Innovazione



- Innovation Management

Scarsità di risorse



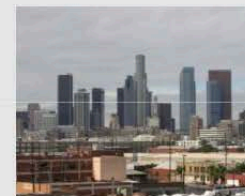
- Resource efficiency
- Nuovi materiali
- Agribusiness

Climate Change



- Agricoltura
- Infrastrutture
- Health

Crescita demografica

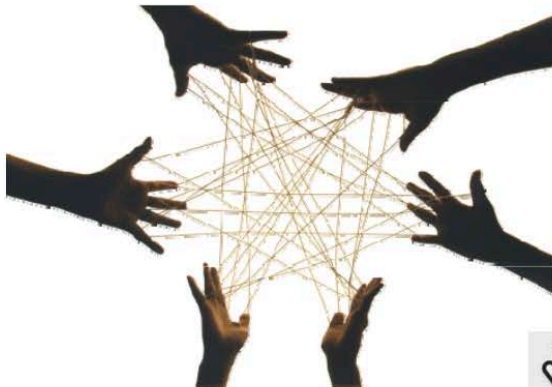


- Scarsità di forza lavoro qualificata
- Costi per la salute
- Nutrizione

Impatto trasversale sulle catene del valore



Vantaggio competitivo per le Aziende



**Creazione di
immagine
Visual Identity**

- Comunicazione verticale
- Stimolo diretto e potente su individui passivi

**Relazioni di
fiducia.
Dialogo e consenso**

- Comunicazione orizzontale
- I nuovi attori sociali: gli stakeholder

**Creazione di
goodwill**

- La rivoluzione della nuova economia
- Fine del pubblico di massa e ascesa delle reti interattive

La pubblicità spettacolo

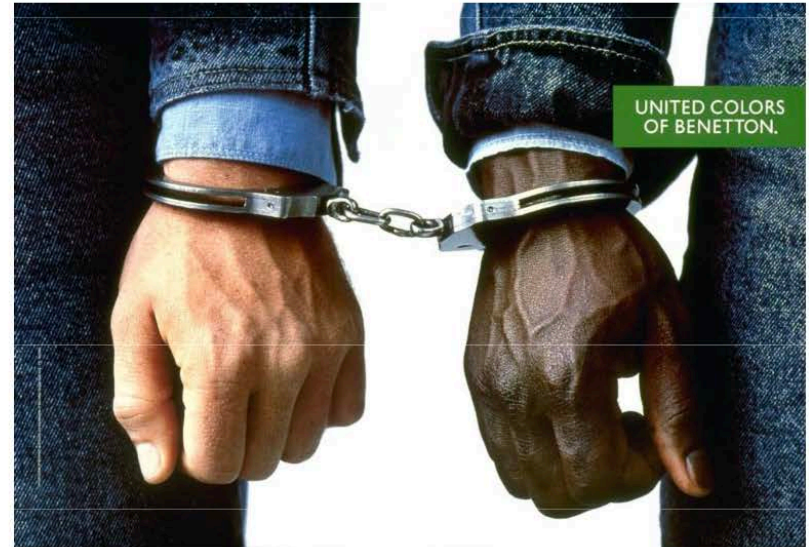


- 1922, per la prima volta un aereo scrive nel cielo
- 4 luglio 1925, duecentomila lampadine illuminano la Tour Eiffel
- Nasce la società dei consumi: il *brand* domina la società

La pubblicità si fa problematica



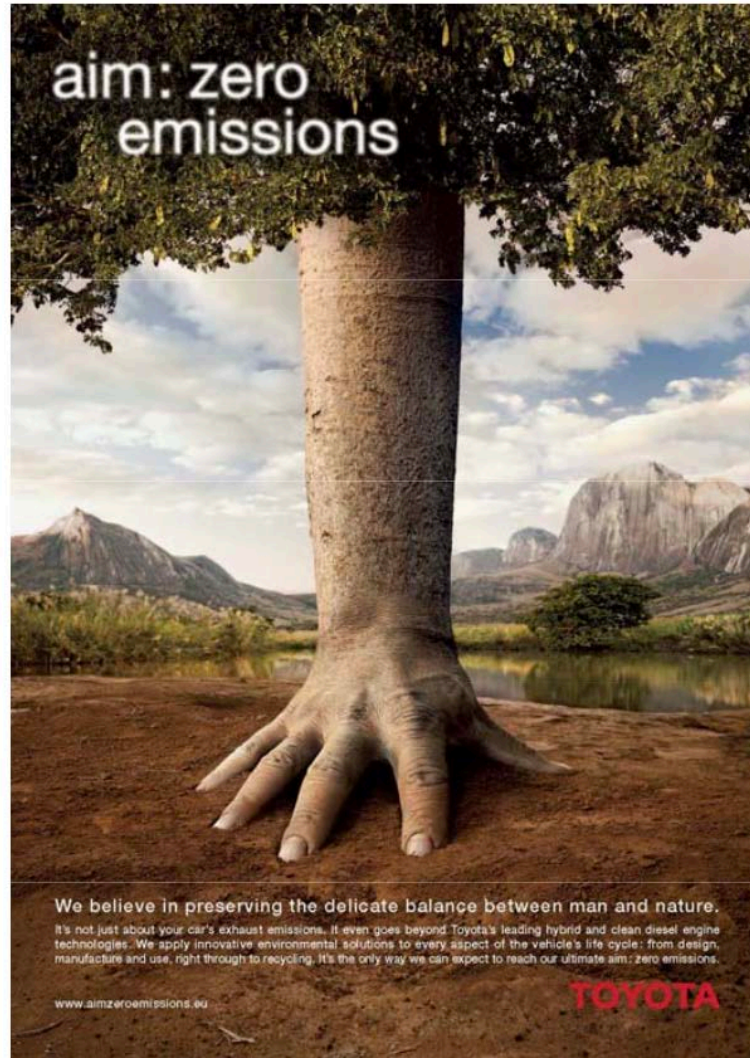
- 1987, Crollo di Wall Street.
Uso dell'ironia: il prodotto regala una parentesi di relax dopo una situazione di stress sociale.



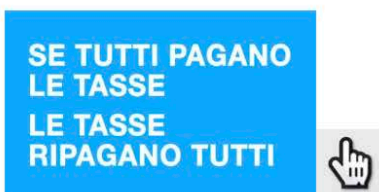
- 1989, Campagna sull'eguaglianza dei popoli e delle razze "United Contrast of Benetton".
E' la svolta: il prodotto scompare per lasciare il campo a una comunicazione simbolo.

Controversie sociali utilizzate per il "brand building"

In principio fu l'ambiente



Advocacy advertising, pubblicità pubblica, pubblicità sociale



- Creazione di consenso rispetto a obiettivi di interesse collettivo: promozione di idee, valori, atteggiamenti
- **Advocacy advertising:** tematiche sui cui esiste divergenza di opinioni, tesi di parte vengono comunicate con presunta universalità, facendo coincidere un settore produttivo con gli interessi generali. Stretto legame con le relazioni pubbliche.
- **Pubblicità pubblica:** concezione non autocratica e non costrittiva dello Stato. Promozione dei diritti e dei doveri del cittadino (in GB il COI, Central Office of Information, esiste dagli anni '30).
- **Pubblicità sociale:** *social issues advertising*, finalità socialmente rilevanti e comunicazione con funzione educativa (Caritas, Wwf, Airc, Amnesty, Unicef,...).

I vantaggi



I used to demonstrate for the environment.
Now I work for it.

Only a perfectly maintained plane is environmentally friendly. Because the plane then flies more quietly and uses less fuel. Although we are flying more and more people around the world, we actually need less maintenance per person. Therefore, not only do we meet the most stringent worldwide noise regulations, but even under our then considerable maintenance workload, under our free environment and sustainability magazine "Balance" at <http://www.lufthansa.com>

There's no better way to fly. **Lufthansa**
A STAR ALLIANCE MEMBER

- All'esterno:
 - Rafforzare il valore del **brand** rendendolo competitivo nei confronti di mercati sempre più affollati
 - Accrescere la **reputazione** complessiva dell'impresa
 - Creare una rapporto stabile e duraturo con i consumatori/clienti, basato su **fiducia** e **fedeltà alla marca**
 - Migliorare la relazione con le **istituzioni finanziarie**, nel senso di un più facile accesso alle **fonti di finanziamento** grazie a una riduzione del generale **profilo di rischio**
 - Migliorare le relazioni con le **comunità** in cui si opera.
- All'interno:
 - Migliorare il **clima** aziendale e aumentare la **motivazione**
 - Incrementare la capacità dell'impresa di **attrarre e mantenere** personale qualificato
 - Ottenere **risparmi** di gestione.

Comunicazione di sostenibilità di prima generazione:
l'impresa interviene nel sociale

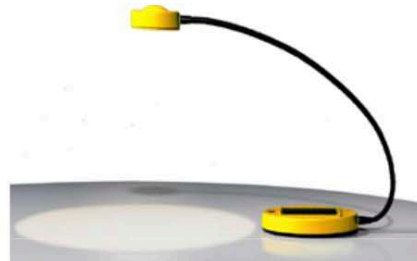


- **Donazioni**, la cosiddetta filantropia a un ente no profit. Coinvolgimento di breve termine dell'impresa.
- **Sponsorizzazioni sociali, culturali e ambientali**
- **Marketing sociale (Cause Related Marketing)**, iniziative di marketing integrate nell'attività commerciale dell'impresa. Progetti di medio lungo periodo, con partnership di medio-lungo periodo per promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio traendone reciprocamente beneficio.



Coca-Cola®

Alcuni esempi di Cause Related Marketing



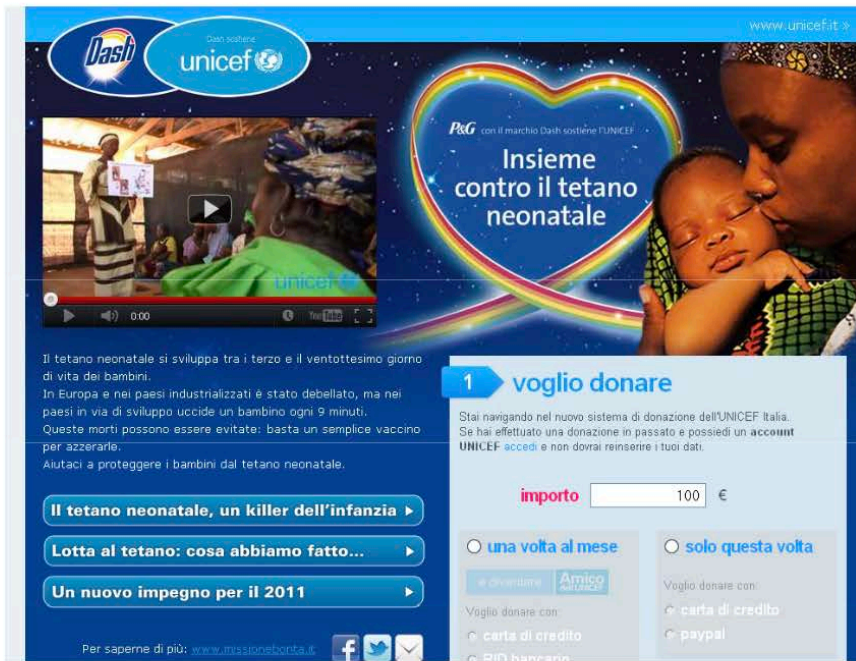
- Per ogni **lampada ad energia solare** "Sunnan", venduta nei negozi IKEA di tutto il mondo, un'altra lampada Sunnan sarà donata all'UNICEF per illuminare la vita di un bambino.
- Le prime lampade in spedizione sono state destinate al **Pakistan**, come aiuto alla popolazione sfollata a causa del conflitto armato e agli abitanti dei villaggi remoti del **Balucistan**, nella Provincia della Frontiera del Nord-Ovest (2009).
- Per permettere il loro utilizzo anche nei Paesi in via di sviluppo, IKEA ha reso le lampade Sunnan particolarmente robuste.
- Esse sono progettate per **resistere all'usura** causata da condizioni di vita difficili, e hanno una batteria in grado di **sopportare le alte temperature**.
- Questa lampada può essere utilizzata dai bambini per giocare, leggere, scrivere e studiare anche di notte, se le loro case non hanno energia elettrica.

Alcuni esempi di Cause Related Marketing



- **Ferrarelle** è al fianco dell'UNICEF dal 2007, in sostegno ai progetti di promozione dell'igiene e per l'accesso all'acqua potabile.
- Mediante il progetto '**Acqua per i bambini nomadi**', l'UNICEF Italia contribuisce direttamente alla creazione di nuove fonti idriche tramite la trivellazione manuale dei pozzi.
- **300.000 sono stati donati nel 2010 da Ferrarelle**, che con questa donazione ha contribuito a rendere possibile la costruzione, in Ciad, fra il 2010 e il 2011, di **100 pozzi** - con altri **45 pozzi che saranno completati entro la fine del 2011** - e di **16 blocchi igienico-sanitari** dotati di gabinetti separati per maschi e femmine, costruiti presso **8 centri sanitari**, nonché la copertura dei costi di coordinamento e supporto e di quelli di gestione.

Alcuni esempi di Cause Related Marketing



Il tetano neonatale si sviluppa tra il terzo e il ventottesimo giorno di vita dei bambini. In Europa e nei paesi industrializzati è stato debellato, ma nei paesi in via di sviluppo uccide un bambino ogni 9 minuti. Queste morti possono essere evitate: basta un semplice vaccino per azzerarle. Aiutaci a proteggere i bambini dal tetano neonatale.

Il tetano neonatale, un killer dell'infanzia

Lotta al tetano: cosa abbiamo fatto...

Un nuovo impegno per il 2011

Per saperne di più: www.missionebonta.it

1 voglio donare

Stai navigando nel nuovo sistema di donazione dell'UNICEF Italia. Se hai effettuato una donazione in passato e possiedi un account UNICEF accedi e non dovrai reinserire i tuoi dati.

importo €

☐ una volta al mese ☐ solo questa volta

Voglio donare con:

☐ carta di credito ☐ paypal

Le imprese creano un legame con il consumatore non strettamente legato al prodotto/servizio offerto, stabilendo **relazioni con il contesto sociale e con la comunità**

L'operazione "**Missione Bontà**" nasce nel 1987, associata dalla multinazionale Procter&Gamble al marchio **Dash**, presente sul mercato italiano da 42 anni.



Nuove consapevolezze, nuovi strumenti: il Bilancio di Sostenibilità



- Cresce la domanda di informazione e di trasparenza dei pubblici di riferimento.
- Nascono il bilancio ambientale, il bilancio sociale, infine il **bilancio di sostenibilità**: un modello di rendicontazione sulla qualità delle relazioni tra l'impresa e la collettività, per delineare un quadro omogeneo, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici, quelli ambientali e quelli sociali connessi alle scelte fatte.
- L'impresa si afferma come **"buon cittadino"**, soggetto economico che perseguendo i propri interessi contribuisce a migliorare la qualità della vita della comunità in cui è inserita.
- Il Bilancio controlla le politiche d'impresa, il **Codice Etico** i comportamenti individuali.

Il piano di comunicazione



GDF SUEZ



Westpac



ecomagination™



- La realizzazione di un **piano di comunicazione** sostenibile si realizza in dieci passaggi:
 - analisi dello scenario;
 - obiettivi di comunicazione;
 - pubblici di riferimento;
 - scelte strategiche;
 - scelte di contenuto;
 - azioni;
 - strumenti di comunicazione;
 - misurazione dei risultati;
 - timing;
 - costi.
- La pianificazione parte dal **briefing**. *Brief* (breve) è una parola che viene dall'italiano. Con brevi pontifici (breve papale) si indicano delle lettere (diffuse dal secolo XIV) riguardanti in un primo momento gli affari personali del Papa, in seguito anche questioni amministrative più generali. Sinteticità e completezza di tali lettere ne fanno un modello cui fare riferimento ancora oggi.

Oltre l'advertising: nuovi strumenti relazionali

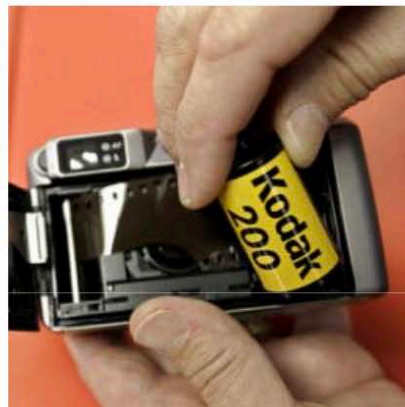


- Si privilegia una **progettazione partecipata** e la costruzione di decisioni condivise
- Nasce l'**Alternative Dispute Resolution** con le Associazioni dei Consumatori
- Si aprono **tavoli di negoziazione** per la progettazione di un impianto o l'apertura di un cantiere.
- Nasce e si consolida la cosiddetta sindrome "**NIMBY**" (Not In My Back Yard).
- Le imprese si confrontano con il "**Powerful Stakeholder**"

La rivoluzione della nuova economia: globalizzazione e networking



- Le nuove piattaforme partecipative a basso costo permettono di “co-creare” i prodotti: nascono i “**prosumer**” e la “**peer production**”
- Redistribuzione di conoscenza, potere e capacità produttiva: chi non sfrutta questa nuova forma di collaborazione è **isolato**.
- La fine del pubblico di massa, l’ascesa delle **reti interattive** e il **web 2.0** rappresentano una nuova sfida per la CSR e lo Stakeholder Engagement
- Il valore della **trasparenza** nell’era dell’**accountability**
- Il ROI della Participation Economy: Return on Involvement
- Business as Unusual: la CSR entra nelle strategie industriali.



Kodak

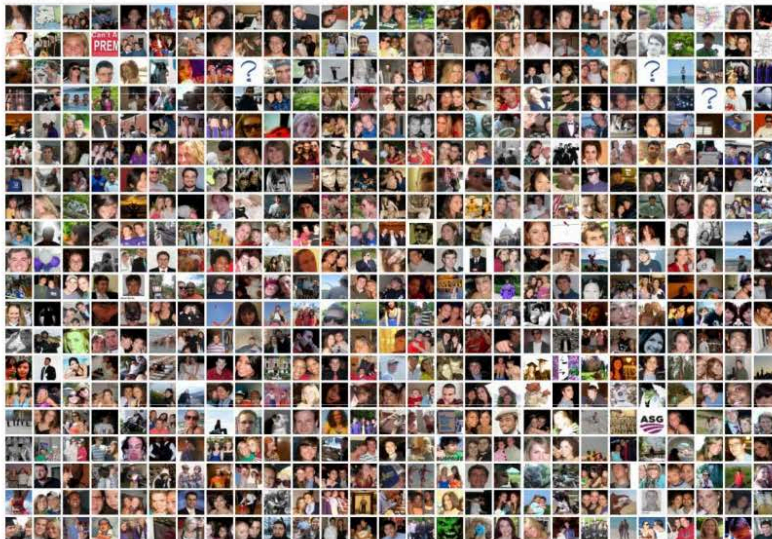
- Fondata nel 1880
- **1975:** l'azienda Usa crea una delle prime macchine fotografiche digitali.
- **1976,** il 90% delle pellicole e l'85% delle macchine fotografiche vendute negli USA erano Kodak
- Considerata una delle marche di maggior valor al mondo fino agli anni '90
- **1988,** 145mila dipendenti, oggi 14mila.
- **1996,** fatturato di 16 miliardi \$ annuo, 2 miliardi e mezzo \$ di profitti; terzo trimestre 2011 perdita di 222 milioni \$, nono trimestre in rosso negli ultimi tre anni.

facebook



facebook

Facebook helps you connect and share with the people in your life.



- Il paradigma della terza fase di Internet: dopo i portali e i motori di ricerca, **l'Internet delle relazioni**
- Risponde a nuova **domanda globale di socializzazione**, dopo la crisi dei centri di riferimento tradizionali (famiglia, Stato, ideologia)
- Gli utenti associano **contenuti e relazioni sociali**: questo crea nuovi modelli di business, transazioni economiche, pubblicità personalizzate
- Un **primato difficile da scalfire**: cambiare social network significa ricostruire il proprio gruppo di amici e ripubblicare le proprie foto su un altro sito, come Google+
- Secondo alcuni, diventerà una specie di nuova **anagrafe globale**.

Nascita ed evoluzione delle relazioni pubbliche



- Crescente **complessità delle società contemporanee**: la formazione dell'agenda pubblica e i connessi processi decisionali sono influenzati da una pluralità di soggetti, portatori di interessi diversificati, in costante competizione per acquisire visibilità
- Nasce a Boston nel 1900 la prima agenzia di relazioni pubbliche, il **Publicity Bureau**
- **Publicity** (creazione simbolica di un clima favorevole alle imprese presso l'opinione pubblica) ≠ **Advertising** (pubblicità commerciale con annunci a pagamento)
- La conquista della fiducia del pubblico evoca, in modo ancora vago, il concetto di **responsabilità sociale d'impresa**
- Nel 1984, il **modello di Grunig** sistematizza le relazioni pubbliche in un modello che integra l'ascolto preventivo delle esigenze degli stakeholder



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder



- Negli Stati Uniti, l'attività di **lobbying** è, in qualche modo, garantita dal **Primo Emendamento della Costituzione** che, nel **1791**, tutela i diritti di associazione e di supplica come contrappeso democratico e liberale che garantisce a cittadini e gruppi organizzati di far sentire la propria voce
- Quest'attività di trasforma in colloqui riservati tra i *petitioner* e i parlamentari, che si svolgono nelle *lobby* (corridoi), dove si incontrano gruppi di interesse e *decision maker*



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder (2)



Strumenti e metodologie di lobby

- Mappatura decisori e influencer
- Monitoraggio processi decisionali
- Scouting su documentazione shadow (documenti non pubblici, draft informali tipici delle fasi istruttorie) e monitoraggio legislativo
- Position paper
- Incontri one-to-one
- Coalition building (third party endorsement)
- Event management
- Lobby 2.0 (social network per creare consenso)
- Media relations
- Sondaggi



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder (3)



- **Advocacy:** insieme coordinato di azioni comunicative per rappresentare l'interesse di un'organizzazione presso i pubblici di riferimento
- Dialogo sempre più strutturato tra **organizzazioni e stakeholder**: sempre più permeabile il rapporto tra soggetti collettivi e ambiente circostante, si consolida il concetto di **responsabilità condivisa** (che incrementa fiducia e legittimazione dei brand)
- **Uso della rete:** nuove forme di partecipazione collettiva che, da un lato, rispecchia e amplifica la crisi del modello decisionale classico e, dall'altro, consente a nuovi attori sociali di competere per contribuire a determinare l'agenda collettiva
- Lo stesso processo di **newsmaking** è influenzato da strategie di relazioni pubbliche e di lobbying indiretta come il **grass-roots lobbying** o il **coalition building**, che devono basarsi su un'efficace strategia di **stakeholder engagement**



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder (4)



- Presso le imprese e le organizzazioni, è sempre più diffusa la consapevolezza che un **efficace coinvolgimento degli stakeholder**, integrati nelle decisioni strategiche con l'obiettivo di generare competitività nel medio-lungo termine, migliora la sostenibilità complessiva del processo decisionale
- Gli effetti benefici possono essere tangibili e intangibili:
 - ✓ curve di apprendimento organizzativo
 - ✓ grado di innovazione
 - ✓ riduzione di potenziali conflittualità
 - ✓ aumento del grado di fiducia complessiva del sistema
 - ✓ riduzione del rischio reputazionale



Evoluzione delle teorie sulla responsabilità sociale di impresa

Da **Shareholder** Theory...

Milton **Friedman** ("Capitalism and freedom", 1962), Premio Nobel per l'economia nel 1976. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" (The New York Times Magazine, September 13, 1970), considerato il fondatore della «shareholder theory», teoria che ha sostanzialmente prevalso almeno fino all'inizio degli anni '80.

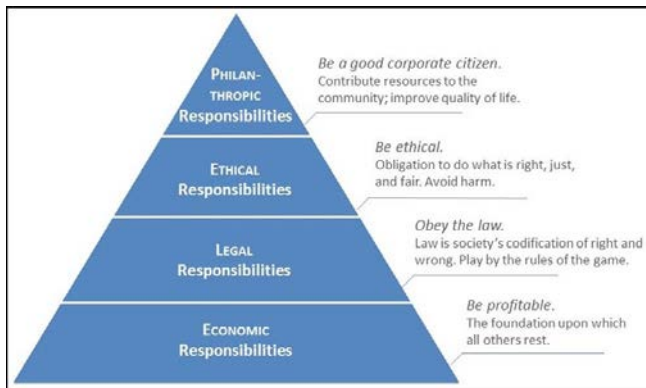
La CSR era vista come principio che andava in contrasto con la regola aurea per i manager e le imprese di seguire il principio di «no taxation without representation» nei confronti dei loro azionisti.

...a **Stakeholder** Theory

Stakeholder Theory di R. Edward **Freeman** (1984) → "any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives". Esempi di stakeholder: Fornitori, distributori, clienti, dipendenti, consumatori, azionisti, comunità, competitors, ONG, università e centri di ricerca, autorità pubbliche, governi...



Altre principali teorie che hanno contribuito allo sviluppo della CSR all'interno delle imprese:



“Pyramid Model” di Carroll (1991). I quattro livelli di responsabilità delle imprese compongono una piramide che pone le sue basi sulle responsabilità economiche dell'impresa (ottenere profitti) e, a seguire, le responsabilità legali (obbedire alla legge), etiche (comportarsi in maniera etica è un concetto che la società non richiede, ma si aspetta implicitamente) e filantropiche (comportarsi come buoni cittadini e migliorare la qualità della società).

“Triple Bottom Line Theory” (TBL) di John Elkington (1994). Le imprese devono concentrarsi su 3 ugualmente importanti e distinte “linee di base”: Profit (performance economiche), People (performance sociali), Planet (performance ambientali). Questa teoria stabilisce che solo le imprese che misurano al contempo le 3 performance prendono davvero in considerazione il costo reale del loro modo di fare business.



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder (5)



- Il **capitale reputazionale** di un'organizzazione rappresenta un **valore strategico immateriale**, difficilmente imitabile dai concorrenti, che conduce a un **vantaggio competitivo** duraturo nonché a rendite di posizione:
 - ✓ facilitato accesso alle risorse chiave (per esempio, il credito e i talenti),
 - ✓ possibilità di posizionarsi su una fascia elevata del mercato
 - ✓ barriere all'ingresso per i concorrenti
 - ✓ maggiore facilità nel creare alleanze, co-branding e brand extension.
- In altre parole, si tratta di un vantaggio immateriale che però porta a un tangibile miglioramento del conto economico, oltre a rappresentare un provvidenziale “ombrello” nei periodi di crisi aziendale.
- Il **rischio reputazionale** risiede proprio nel potenziale divario tra le aspettative degli stakeholder e le performance dell'organizzazione



Lobbying, advocacy e teoria degli stakeholder (6)



- Un ascolto strutturato delle istanze dei portatori di interesse implica naturalmente un **modello di comunicazione dialogico, bidirezionale e inclusivo**, che favorisca l'instaurarsi di un rapporto simmetrico, nel rispetto dei rispettivi ruoli.
- Un ruolo chiave nello stakeholder engagement è quindi ricoperto dalla **comunicazione** che, in un'organizzazione orientata alla sostenibilità deve, da un lato, **raccogliere gli input per integrarli nelle pianificazioni aziendali** e, dall'altro, **rendicontare** all'esterno le attività svolte.
- Rischio: **greenwashing**, definito come *the disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image* (The Concise Oxford English Dictionary, 10th edition)
- La **rete** è un fattore di empowerment per gli stakeholder: organizzazioni sottoposte a **controllo continuo e diffuso**.



Dalla tutela degli interessi pubblici alla «creazione di valore condiviso»



- La strategia di comunicazione delle grandi organizzazioni non può prescindere dal paradigma della "**creazione di valore condiviso**", in base al celebre articolo di **Porter e Kramer** pubblicato nel 2011 sulla **Harvard Business Review**.
- Le imprese, nel rappresentare le proprie istanze presso i decisori istituzionali e l'opinione pubblica, non possono limitarsi a considerare i benefici per la stessa organizzazione ma, in misura crescente, devono valorizzare (e, ove possibile, misurare) i **benefici creati per l'ambiente, la società e le generazioni future**.
- In questo modo, si consolida la **legittimità dell'agire d'impresa** e anche la sua **redditività di lungo periodo**.
- Il ruolo dell'**Agenda 2030** nell'offrire **un programma d'azione condiviso**





Da CSR a Corporate Shared Value e Integrated External Engagement

Michael E. Porter e Mark R. Kramer, “**Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth.**”, articolo pubblicato nel 2011.

Il processo volto a “*resets the boundaries of capitalism*” può essere raggiunto se le imprese seguono questi 3 punti principali:

1. Riconcepire/Rielaborare Prodotti e Mercati;
2. Ridefinire la Produttività nella Catena del Valore;

Esempi per migliorare l’efficienza:

Utilizzo di energia e la logistica: Soluzioni innovative nei settori dell’energia come la creazione di una migliore tecnologia per ridurre i costi dell’inquinamento, i sistemi di riciclaggio o la cogenerazione di energia

Uso delle risorse: riutilizzo delle risorse, comprese acqua, imballaggi e materie prime

Approvvigionamento: coinvolgere i fornitori emarginati condividendo attività, finanziando i loro sforzi o la loro ricerca di nuove input, al fine di migliorare la loro produttività, che porta ad una maggiore efficienza e quindi ad un utilizzo migliore delle risorse e una riduzione dell’ impatto ambientale; Distribuzione: creazione di nuovi modelli di distribuzione;

Produttività dei dipendenti: fornire e aiutare la sicurezza dei dipendenti con campagne di salute e programmi di benessere, salari minimi, opportunità di formazione e altre attività volte a ridurre i costi di assistenza sanitaria;

Location: riduzione dei costi di trasporto, che includono anche un costo ambientale, a causa di location distanti e disperse.

3. Rendere possibile lo sviluppo di cluster locali. (coinvolgere/inglobare i propri stakeholders)



Dalla tutela degli interessi pubblici alla «creazione di valore condiviso» (2)



- L'agire di ogni organizzazione comporta inevitabilmente conseguenze sulle **dimensioni economiche, sociali ed ambientali** del contesto in cui svolge le sue attività: deve pertanto essere valutata in base al concetto di **sviluppo sostenibile**, cioè “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri” (**Brundtland Report**, 1987).
- In particolare, per quanto riguarda le imprese, la rendicontazione delle cosiddette **performance non finanziarie** si motiva con la necessità di alcuni soggetti (c.d. stakeholders) di poter disporre di determinate informazioni sull'andamento dell'organizzazione per scopi diversi.



Dalla tutela degli interessi pubblici alla «creazione di valore condiviso» (3)



- La **rendicontazione contabile** comincia a essere regolamentata in Italia con il **Codice di Commercio del 1882**, ma è solo nella seconda metà del Novecento che il bilancio di esercizio, da documento interno, diviene un **mezzo di informazione trasparente verso l'esterno**.
- In modo analogo, la **centralità globale di questioni sociali e ambientali** rende sempre più indispensabile un **flusso trasparente di informazioni** rispetto alle **performance non finanziarie** delle organizzazioni, come dimostra la **Direttiva Europea 2014/95/UE**, che ha reso obbligatoria la rendicontazione di sostenibilità per le **aziende italiane di pubblico interesse con più di 500 dipendenti**.
- Il rischio reputazionale e la diffusione della comunicazione on line rendono indispensabile per le imprese non solo **integrare sempre di più la sostenibilità nelle scelte strategiche e di business**, ma anche **comunicarla in modo più efficace per migliorare il posizionamento del brand**, ragionando **oltre il breve termine** e migliorando le relazioni con i propri stakeholder.



Norme sulla rendicontazione non finanziaria



Direttiva europea e recepimento nel sistema legislativo italiano:

- **Direttiva 2014/95/UE** del Parlamento Europeo («**Direttiva Barnier**») e del consiglio del 22 ottobre 2014 recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni;
- d.l. 30 dicembre 2016, n.254. Attuazione della direttiva 2014/95/UE.

Criteri per rendere facilmente applicabile la direttiva:

- Linking the GRI Standards and the European Directive on non-financial and diversity disclosure.



Diritti umani

- Principio 1: Le imprese dovrebbero sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani proclamati a livello internazionale; e
- Principio 2: assicurarsi che non siano complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

- Principio 3: Le imprese dovrebbero sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio 4: l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
- Principio 5: l'effettiva abolizione del lavoro minorile; e
- Principio 6: l'eliminazione della discriminazione in materia di impiego e occupazione.

Ambiente

- Principio 7: le imprese dovrebbero sostenere un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
- Principio 8: intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale; e
- Principio 9: incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie rispettose dell'ambiente.

Anti corruzione:

- Principio 10: Le imprese dovrebbero lavorare contro la corruzione in tutte le sue forme, tra cui estorsioni e corruzione.

La più grande iniziativa di sostenibilità aziendale a livello mondiale.

Una chiamata alle aziende per allineare le strategie e le operazioni ai principi universali sui diritti umani, il lavoro, l'ambiente e l'anticorruzione e adottare azioni che promuovano obiettivi sociali.

Principi da seguire e sostenere:

- empowerment delle donne;
- lotta al Climate change;
- investimento responsabile;
- cibo e agricoltura;
- SDGs.



GRI e UN Global Compact, Business Reporting on the SDGs



Questa analisi è un inventario delle possibili divulgazioni per SDGs, a livello dei 169 target. È il primo passo verso la maggiore ambizione di sviluppare un insieme armonizzato di informazioni per le imprese per rendicontare sugli SDGs.



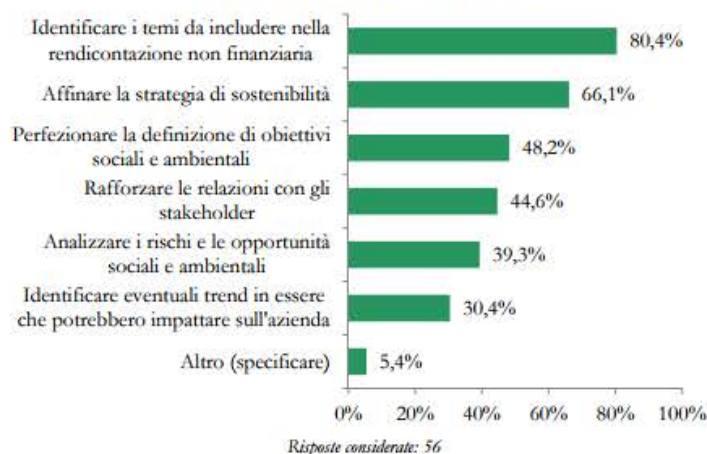
Questa seconda pubblicazione, disponibile dal 1 gennaio 2018, prende l' SDG Compass come punto di partenza e offre un approccio strutturato per aiutare le aziende a scegliere quali target sono da segnalare e come utilizzare il loro reporting per guidare l'azione.

L'analisi e la guida pratica sono destinate ad essere utilizzate insieme come parte del ciclo di reporting periodico aziendale.



L'analisi di materialità è stata a più riprese promossa da *Global Reporting Initiative* (GRI) e *International Integrated Reporting Committee* (IIRC) è un elemento essenziale per allineare le aspettative degli stakeholder con quelle del management.

Gli obiettivi dell'analisi di materialità



Le difficoltà

- ✓ Non chiari criteri di identificazione degli stakeholder
 - ✓ Complessità di identificazione dei temi
 - ✓ Metodologia di misurazione non definita
- ✓ Gestire le diversità tra business e aree geografiche
 - ✓ Carenza di cultura sulla materialità

Fonte: «L'analisi di materialità. Implementazione, impatti e futuri sviluppi», CSR Manager Network e Altis, 2015

Questi lavori congiunti tra organizzazioni no-profit a livello internazionale sono tutti finalizzati a semplificare, organizzare, rendere omogeneo, completo e trasparente il sistema di rendicontazione per le imprese con l'obiettivo di soddisfare gli interessi di tutti gli stakeholder aziendali.

Problema odierno: Soddisfare le richieste degli investitori istituzionali di fornire sia le informazioni attuali circa le performance di sostenibilità delle imprese sia le informazioni finanziarie necessarie. «[...]un efficace reporting integrato si concentra probabilmente più sull'educare gli investitori del processo di creazione di valore a lungo termine dell'organizzazione piuttosto che semplicemente rispondere agli interessi degli investitori attuali.» (Fonte: *«Forging a path to integrated reporting»*, GRI)



Negli ultimi anni si sta definendo un nuovo modo di redigere i bilanci, senza più distinguere tra il tradizionale bilancio consolidato con il bilancio di sostenibilità o il bilancio sociale.



Definizione (IIRC, International Integrated Reporting Council):

«Il Reporting integrato (<IR>) è un processo basato sull'«*Integrated Thinking*» che ha come risultato quello di produrre un report sulla creazione del valore nel tempo e la connessa comunicazione riguardante aspetti legati alla creazione di valore.»

Un Bilancio Integrato è una comunicazione concisa [un unico bilancio annuale] su come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione, considerando il proprio ambiente esterno, portano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

«**Enhancing organizational reporting: integrated reporting key**», gennaio 2017, IFAC (International Federation of Accountants): Il bilancio Integrato è un mezzo per arrivare ad un sistema di **corporate reporting** più coerente, fondato sul **pensiero integrato** che porta ad un cambiamento nel modo in cui le aziende pensano di preservare e creare valore.



Questa logica mira ad affrontare un cambiamento organizzativo che richiede a tutti gli organizzatori di aumentare il loro contributo ad un concetto di creazione di valore molto più ampio e più lungo, attraverso una migliore comprensione del valore creato. Questa visione più ampia e trasversale rispetto le singole funzioni aziendali porterà ad un migliore risultato della segnalazione che risponde ai rischi sistemici, ai sistemi di capitali e dei mercati finanziari e alle sfide di sviluppo sostenibile.

Il report è diventato l'inizio di un percorso.

È un documento di auto-analisi dell'azienda: una individuazione dei punti di partenza per eventuali azioni correttive, di implementazione o di veri e propri cambi di rotta verso la creazione di valore per gli stakeholder.

Situazione italiana

Con l'introduzione del d.l. 254 un numero sempre crescente di imprese sta implementando la propria reportistica non finanziaria per essere in linea con la legislazione.

- Il bilancio non finanziario è uno strumento indispensabile per cominciare a porsi domande circa l'impatto e la creazione di valore che l'azienda genera.
- Assume un significato determinante nella definizione dei piani strategici dell'azienda nel lungo periodo.

Dal reporting si passa quindi alla **pianificazione della sostenibilità** nel proprio piano strategico.



Le scelte di investimento basate sulla solidità delle aziende nel lungo periodo

Esempi di criteri **ESG**
(environmental, social,
governance) usati dai
Sustainable Investors.



Sustainable Responsible and Impact Investing e il ruolo degli investitori



Definizione US/SIF (The Forum for Sustainable and Responsible Investment):

Sustainable, responsible e impact investing (SRI) è una disciplina di investimento che considera criteri ambientali, sociali e di corporate governance (Environmental, social and Governance, ESG) per generare rendimenti finanziari competitivi a lungo termine e impatti sociali positivi.

Gli investitori utilizzano la seguente metodologia: “community investing,” “ethical investing,” “green investing,” “impact investing,” “mission-related investing,” “responsible investing,” “socially responsible investing,” “sustainable investing,” “values-based investing,” ...

Definizione Eurosif (fonte: European SRI Study 2016)

Sustainable and Responsible Investment (“SRI”) è un approccio di investimento orientato sul lungo termine che integra i fattori ESG nel processo di ricerca, analisi e selezione di titoli all'interno di un portafoglio di investimenti. Unisce l'analisi fondamentale e l'impegno con una valutazione dei fattori ESG al fine di acquisire meglio i rendimenti a lungo termine per gli investitori e di beneficiare la società influenzando il comportamento delle imprese.



Accertare la solidità dell'azienda: gli indici di sostenibilità



Fonte: Borsa Italiana

Dow Jones Sustainability World Index include le 2500 aziende leader nel mondo nel campo della sostenibilità.

Nato nel 1999 dalla collaborazione tra Dow Jones Index, Stoxx Limited e SAM, il **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)** è il primo indice che valuta le performance finanziarie delle compagnie mondiali che seguono principi sostenibili. I manager che lavorano per DJSI sono attivi nella ricerca e gestione di portafogli sostenibili secondo parametri affidabili e obiettivi. L'indice viene rivisto annualmente a settembre e in più ogni quattro mesi per assicurarsi che la sua composizione rappresenti il 20% delle compagnie, sia del settore SAM sia dell'universo STOXX Sustain, leader nella sostenibilità.

Dati del 2017: 319 campioni mondiali; 29 paesi; 48 aziende aggiunte e 45 eliminate. Sono 7 le aziende italiane confermate nell'indice.



**Dow Jones
Sustainability Indexes**



FTSE4Good

FTSE4Good Europe Index include le aziende Europee che si distinguono per gestione trasparente e applicazione di criteri sostenibili.

L'indice **FTSE4Good** valuta la performance delle aziende che sono globalmente riconosciute per gli alti standard di responsabilità sociale. Gestione trasparente e criteri approvati dal marchio FTSE rendono FTSE4Good l'indice ideale per la creazione di prodotti di investimento responsabile. L'indice viene rivisto due volte l'anno, a marzo e a settembre, per includere eventuali nuovi aziende ed escludere invece quelle che non hanno mantenuto gli standard di sostenibilità richiesti.



Creare valore creando valori

- Era della gestione della **reputazione**, arma strategica per l'impresa, affidata a tutti i collaboratori
- Gli **intangibili** contribuiranno alla creazione del valore: serviranno adeguati strumenti di misura
- Decisiva per il successo dell'impresa la capacità di acquisire **conoscenza**
- Le aziende dovranno investire nella gestione dei **rischi** e in regole di **governo societario** corrette e trasparenti
- Nelle strategie d'impresa servirà un **approccio socio-economico**
- Piani strategici **proattivi**, **innovativi**, a lungo termine
- Organizzazioni **flessibili** per gestire i cambiamenti
- Modello di **reporting** più esaustivo efficace e tempestivo, ma essenziale per ridurre le asimmetrie informative
- Le opinioni degli **stakeholder** dovranno essere misurate e valutate
- I temi di **CSR** visti come opportunità di sviluppo e non come necessità di difesa
- Organizzazioni sempre più **destrutturate** e **delocalizzate**, per questo serviranno **presidi di controllo** sempre più efficaci e integrati

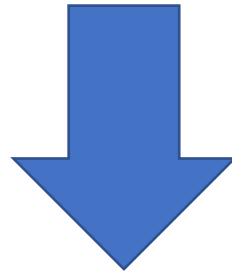
Un'analisi dei goal e dei target



Target 12.6 Incoraggiare le imprese, soprattutto le aziende di grandi dimensioni e transnazionali, ad adottare pratiche sostenibili e integrare le informazioni sulla sostenibilità nelle loro relazioni periodiche



Target 16.7 Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

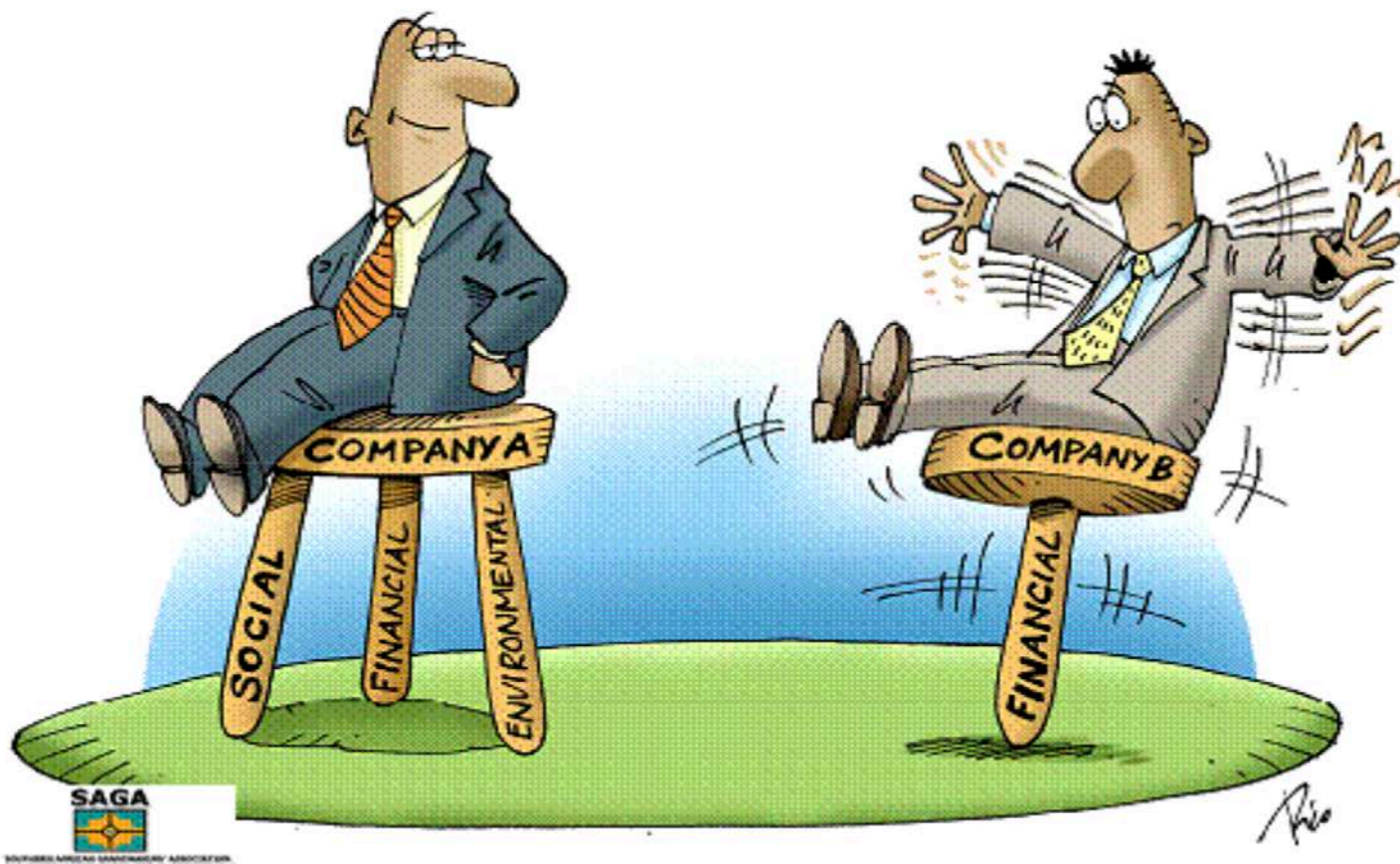


Un processo di partecipazione bottom-up,
che coinvolge tutti gli stakeholder e i portatori di interessi legittimi





ASvis Alleanza Italiana
per lo Sviluppo
Sostenibile



SPINOFF MILANO UNIVERSITY AND FORUM



Grazie per l'attenzione

giulio.loiacono@asvis.net

