

Numero 08 | Giugno 2023

THE CORPORATE COMMUNICATION MAGAZINE

CORPORATE ACTIVISM

L'IMPEGNO DELLE AZIENDE PER UN MONDO MIGLIORE

IL CORPORATE ACTIVISM AGLI OCCHI DEI CITTADINI: INTERESSE, RILEVANZA E VALUTAZIONE

Elanor Colleoni e Grazia Murtarelli

SAVE THE CHILDREN INSIEME ALLE AZIENDE PER UNA NUOVA CULTURA DELLA CONSAPEVOLEZZA

Intervista a Daniela Fatarella

"ESSERE CURATI È UN DIRITTO FONDAMENTALE". NEL MONDO CON EMERGENCY

Intervista a Rossella Miccio



www.icch.it

segreteria@corporatecommunicationhub.eu

SICUREZZA *e* CAMBIAMENTO

A energia disponibile o energia alternativa,
in Eni preferiamo
energia disponibile *e* alternativa.

**Per sostenere il presente e il domani
di tutto il Paese. Scopri di più su [eni.com](https://www.eni.com)**



L'ENERGIA DI SEMPRE *e* L'ENERGIA NUOVA



Numero 08 | Giugno 2023

THE CORPORATE
COMMUNICATION MAGAZINE



www.icch.it

segreteria@corporatecommunicationhub.eu

- 2. TALKING ABOUT**
Stefania Romenti

- 4. COVER STORY**
Elanor Colleoni e Grazia Murtarelli

- 10. PROFESSORS' VIEW**
Vanja Bojanic | Elif Engin | Neda Ninova-Solovykh

- 18. OPINION LEADER**
Daniela Fatarella | Rossella Miccio

- 28. MANAGERS' VIEW**
Cristina Camilli | Stefano Tassone | Pier Donato Vercellone

- 36. NEWSROOM**
Francesca Daria Boldo

- 40. BACK TO SCHOOL**
Carlotta Falbo | Aurora Glandi

- 46. MEDIA SCOPE**
Margherita D'Innella Capano

- 48. GIOVANI OPINION LEADER**
Niccolò de Arcayne

- 50. LIBRERIA**

- 52. I NOSTRI EVENTI**
Susanna Fiorletta

- 54. IL COMITATO SCIENTIFICO**

UN PASSO AVANTI, UNO INDIETRO. IL CORPORATE ACTIVISM TRA BISOGNI SOCIALI PROFONDI E RISCHI DI DERIVE POLITICHE



di **Stefania Romenti**, Università IULM

Viviamo in un'epoca in cui le imprese stanno assumendo sempre più di frequente posizioni pubbliche riguardo a questioni sociali e politiche. Questo fenomeno, noto come *corporate activism*, è aumentato notevolmente negli ultimi anni, con molte imprese che utilizzano la propria voce e influenza per promuovere i valori che ritengono importanti. Ma come vengono valutate dai cittadini queste iniziative? Alcuni cittadini stanno forse percependo come esagerate queste prese di posizioni pubbliche? È giusta la direzione cui stiamo assistendo oppure la percezione è che l'interferenza del settore privato nella politica sia eccessiva?

Lo studio condotto dal Centro di ricerca CECOMS (Università IULM) per l'International Corporate Communication Hub su un campione rappresentativo di cittadini italiani ha aperto a una riflessione critica sul tema. Un numero significativo di partecipanti (40%) sostiene



ne che le imprese stiano parlando troppo di politica, mentre quasi la metà (46%) ritiene che dovrebbero esprimersi maggiormente sulle questioni sociali. Questo contrasto evidenzia quanto sia sfidante il tutto per le imprese: come bilanciare adeguatamente il loro coinvolgimento nel discorso pubblico?

Questi dati sollevano una questione importante. Mentre una parte sostanziale dei partecipanti ritiene che le imprese stiano entrando eccessivamente nel discorso politico, una percentuale leggermente superiore ritiene che dovrebbero essere più attive su questioni sociali. Questo suggerisce una distinzione sottile ma importante tra il coinvolgimento delle imprese in questioni politiche rispetto a quelle sociali.

Il desiderio espresso dai partecipanti di vedere le imprese più impegnate nelle questioni sociali può riflettere un bisogno profondo della società. Le persone riconoscono sempre più le imprese come attori potenti che possono influenzare positivamente la società. Questa percezione è ancora più rilevante nel contesto attuale, in cui problemi sociali come l'uguaglianza di genere, la diversità, l'inclusione e la sostenibilità ambientale sono alla ribalta. Le imprese che si impegnano attivamente su questi fronti possono avere un impatto significativo, contribuendo a far avanzare la società in modo costruttivo.

D'altro canto, la preoccupazione che le imprese stiano parlando troppo di politica riflette forse una sfiducia nella politica in generale. Negli USA, questi dati sono ancora più accentuati. È in crescita di 6 punti percentuali rispetto al 2022 il dato secondo cui le imprese parlano troppo per i cittadini americani. Addirittura, quasi la metà dei cittadini americani pensa che quando il CEO di un'impresa parla di temi politici dia più problemi di quanti siano i vantaggi per l'impresa. Ed è ancora alta, almeno negli USA, la percentuale di cittadini che vedono il *corporate activism* come una forma di comunicazione di marketing: ben il 68% della popolazione USA, dato che è aumentato di 12 punti percentuali rispetto

al 2022. Ci può essere un timore che le imprese possano usare la loro influenza per promuovere un'agenda politica particolare o per manipolare l'opinione pubblica? Inoltre, l'intrusione delle aziende in questioni politiche può sembrare fuori luogo per alcuni, che preferiscono che le imprese si concentrino sul loro *core business*, piuttosto che su questioni politiche complesse.

Questo delicato equilibrio tra l'aspirazione delle imprese a essere attori sociali responsabili e la preoccupazione per la loro eccessiva politicizzazione è una delle sfide fondamentali del *corporate activism*. Le aziende devono navigare attentamente in queste acque, mantenendo la fiducia dei consumatori e delle altre parti interessate. Il ruolo delle imprese nella società è in continua evoluzione, e la chiave per bilanciare queste aspettative contrastanti potrebbe risiedere in una comunicazione autentica, trasparente e responsabile.



IL CORPORATE ACTIVISM AGLI OCCHI DEI CITTADINI: INTERESSE, RILEVANZA E VALUTAZIONE



di **Elanor Colleoni** e **Grazia Murtarelli**, Università IULM

Il *corporate activism* rappresenta un fenomeno attraverso il quale le imprese sfruttano la propria posizione di potere e influenza per promuovere attivamente valori sociali e politici specifici. Questa forma di attivismo può assumere diverse sfaccettature, come campagne di sensibilizzazione, sostegno finanziario a organizzazioni benefiche e adozione di politiche aziendali che rispettino standard sociali e ambientali.

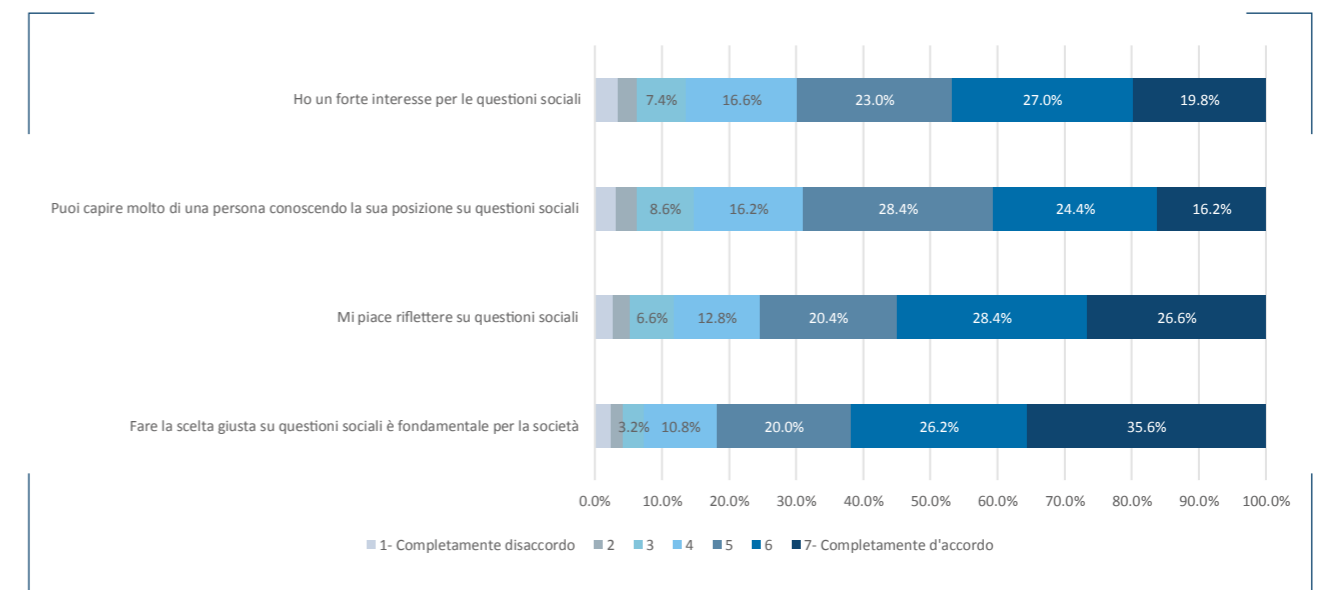
Negli ultimi anni, sempre più imprese si sono avvicinate al *corporate activism* come una strategia di business efficace. Molte di queste imprese vedono nell'attivismo un modo per differenziarsi dalla concorrenza, guadagnare la fiducia dei consumatori e attrarre talenti di spicco. Alcune, come Patagonia e Ben & Jerry's, hanno persino raggiunto una reputazione di leadership nel campo del *corporate activism*, sfruttando la propria influenza per promuovere cause sociali e ambientali.

Mentre molti applaudono le imprese che si impegnano per il cambiamento sociale, altri sono più scettici riguardo alle motivazioni che le guidano. Alcuni vedono il *corporate activism* come una forma di *greenwashing*, attraverso il quale le imprese vogliono distrarre i consumatori rispetto agli impatti ambientali e sociali negativi. Altri sospettano che l'attivismo delle imprese sia motivato dalla pressione dei consumatori e dei dipendenti, piuttosto che da un vero impegno per il cambiamento. Secondo Tost, Gino e Larrick (2019), il *corporate activism* può essere una scelta efficace per le imprese in quanto può aumentare la reputazione e la fedeltà dei consumatori, oltre a migliorare la soddisfazione e la produttività dei dipendenti. Tuttavia, questi autori avvertono anche che le imprese devono essere coerenti nei loro valori e impegni, altrimenti rischiano di perdere la fiducia dei consumatori e dei dipendenti.

Mentre il *corporate activism* continua a suscitare dibattiti e opinioni contrastanti, è fondamentale comprendere come i cittadini percepiscono questo fenomeno. Per far luce su questa tematica, è stata condotta una ricerca dal Centro CECOMS (Università IULM) per l'International Corporate Communication Hub, rivolta a un campione rappresentativo di cittadini italiani, al fine di indagare le loro opinioni sul *corporate activism* e i suoi effetti sulla reputazione. I dati sono stati raccolti nel periodo maggio-giugno 2023, attraverso la somministrazione di un questionario web tramite metodologia CAWI.

Il primo dato interessante riguarda proprio i rispondenti (figura 1), i quali rivelano di tenere in alta considerazione le questioni sociali in generale. Complessivamente, infatti, i risultati evidenziano un alto coinvolgimento attivo e forte interesse personale rispetto alle questioni sociali da parte dei partecipanti al sondaggio. L'interesse, la preoccupazione per le scelte sociali corrette e la volontà di comprendere le posizioni altrui sono aspetti che caratterizzano la percezione e l'attivismo dei partecipanti nei confronti delle questioni sociali.

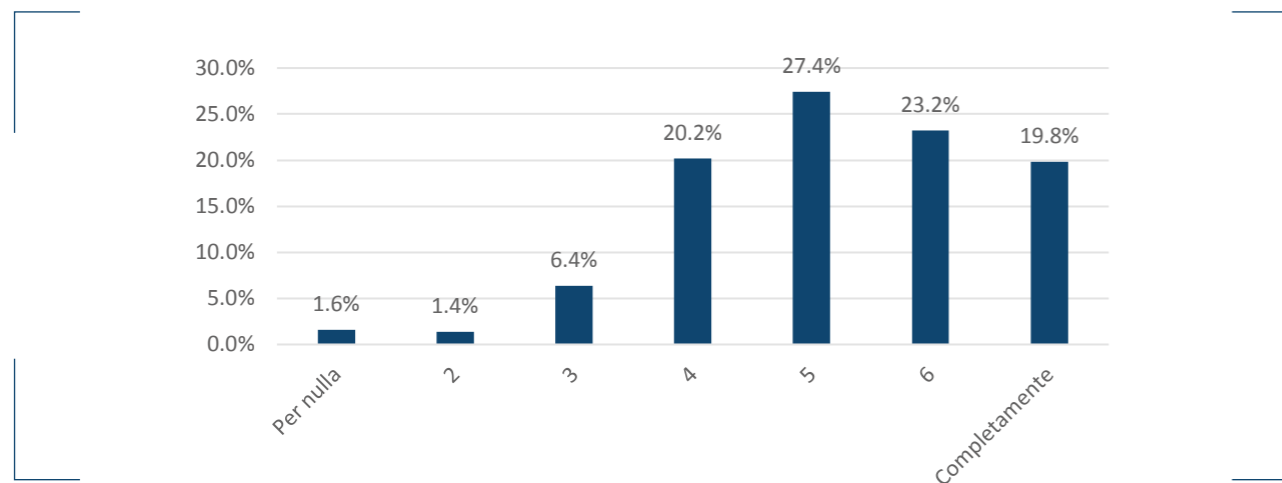
Figura 1. Attivismo sociale dei cittadini. Percezioni importanza delle questioni sociali e politiche



Uno degli aspetti che emerge è l'interesse delle persone per le questioni sociali. Il 27% dei partecipanti, infatti, si dichiara completamente d'accordo nell'aver un forte interesse per le questioni sociali, indicando una sensibilità e un coinvolgimento personale importante verso tali tematiche. Questo dato suggerisce che una parte significativa dei partecipanti manifesta un notevole interesse e un desiderio di comprendere le dinamiche sociali in atto. Inoltre, emerge l'importanza che viene attribuita alle scelte sociali corrette per il benessere della società. Il 35,6% dei partecipanti è completamente d'accordo con l'affermazione che fare la scelta giusta su questioni sociali sia fondamentale per la società: questo dato evidenzia una percezione diffusa dell'importanza delle scelte responsabili e della necessità di considerare l'impatto sociale delle nostre azioni. Uno degli *item* riguarda la comprensione di una persona in base alla sua posizione su questioni sociali. In questo caso, solo il 16,2% dei partecipanti è completamente d'accordo con l'affermazione che si possa capire molto di una persona conoscendo la sua posizione su tali tematiche. Questo suggerisce che, sebbene le persone percepiscano come importante il considerare gli aspetti sociali, questi elementi non hanno poi un forte impatto nel loro giudizio sulle persone. Infine, la riflessione su questioni sociali emerge come un'attività che coinvolge molti partecipanti. Il 28,4% è completamente d'accordo con l'affermazione che gli/le piace riflettere su tali tematiche. Questo dato suggerisce un interesse profondo nella comprensione delle dinamiche sociali, con una propensione a dedicare tempo e riflessione per approfondire le questioni sociali.

Coerentemente con l'importanza dichiarata da parte dei rispondenti verso le questioni sociali, la ricerca mostra che l'impegno da parte delle imprese nelle questioni socio-politiche è ritenuto importante da una consistente fetta dei rispondenti. In figura 2 viene riportato il grado di rilevanza percepito dei rispondenti rispetto al *corporate activism*.

Figura 2. Grado di rilevanza percepito del *corporate activism*

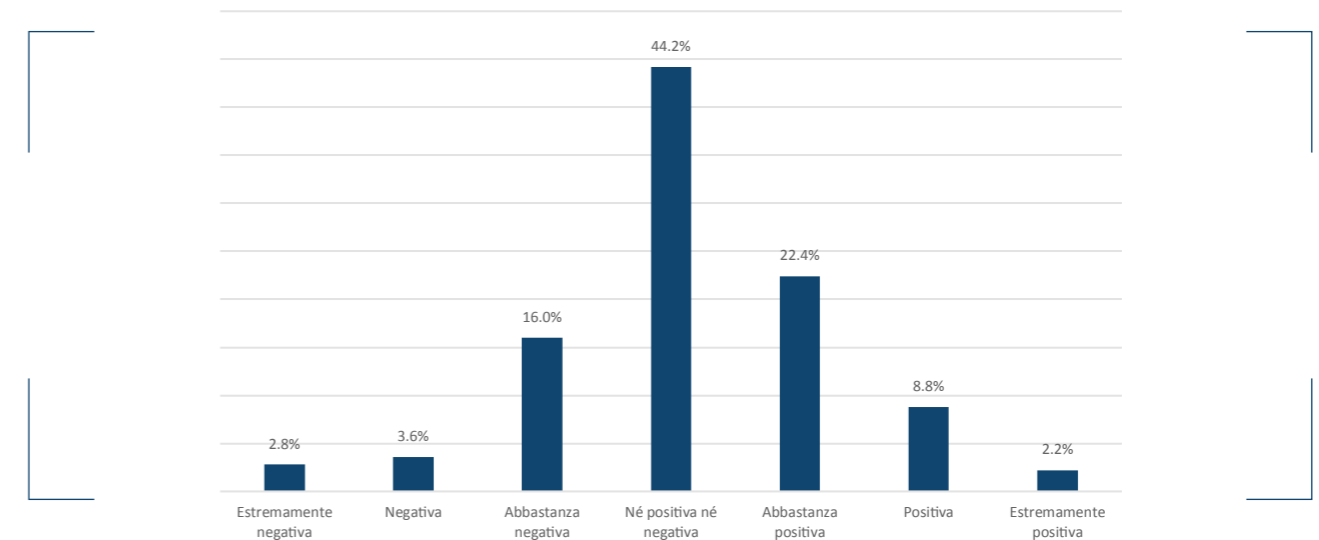


La figura evidenzia che la maggioranza dei partecipanti ritiene che sia importante o abbastanza importante che le imprese si impegnino in questioni sociali e politiche. Ciò sottolinea che una parte significativa del campione riconosce l'importanza di un coinvolgimento attivo delle imprese in tali sfere e considera tale impegno un fattore determinante nella valutazione e nella scelta delle imprese con cui interagire. Infatti, una percentuale relativamente bassa dei partecipanti (1,6%) ritiene che l'impegno delle imprese in questioni sociali e politiche non sia affatto importante, assegnando un punteggio di 1 (per nulla importante). Questo dato suggerisce che una piccola minoranza dei partecipanti ha un'opinione negativa sull'impegno delle imprese in tali questioni.

Le tematiche su cui i rispondenti vorrebbero vedere le imprese impegnarsi e prendere parola sono multiple. In cima alla lista vi è la "Povertà delle famiglie italiane", con il 25% dei rispondenti che attribuisce a tale questione un'importanza relativa elevata. Questo risultato mette in luce la preoccupazione per la situazione economica e sociale delle famiglie italiane e sottolinea la necessità di azioni concrete da parte delle imprese per affrontare questo problema. Al secondo posto, con il 23% di importanza relativa, troviamo il "Cambiamento climatico e inquinamento ambientale". Questo dato evidenzia la crescente consapevolezza dell'urgenza di adottare misure per mitigare i cambiamenti climatici e affrontare l'inquinamento ambientale. Le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo significativo nell'adozione di pratiche sostenibili e nella riduzione dell'impatto ambientale. Altri temi significativi menzionati includono la "Violenza diffusa" (7%), le "Forme di discriminazione" (6%), il "Debito pubblico" e la "Criminalità organizzata" (entrambi al 5%). Questi risultati evidenziano l'attenzione verso la sicurezza, l'equità e la coesione sociale, invitando le imprese ad affrontare tali sfide e contribuire al miglioramento della società.

I risultati della ricerca mostrano inoltre come un impegno socio-politico da parte delle imprese venga premiato in termini reputazionali e di comportamenti di acquisto. In questo senso, la figura 3 mostra l'effetto complessivo sulla reputazione percepito dai rispondenti rispetto a quelle imprese che si impegnano attivamente nel *corporate activism*.

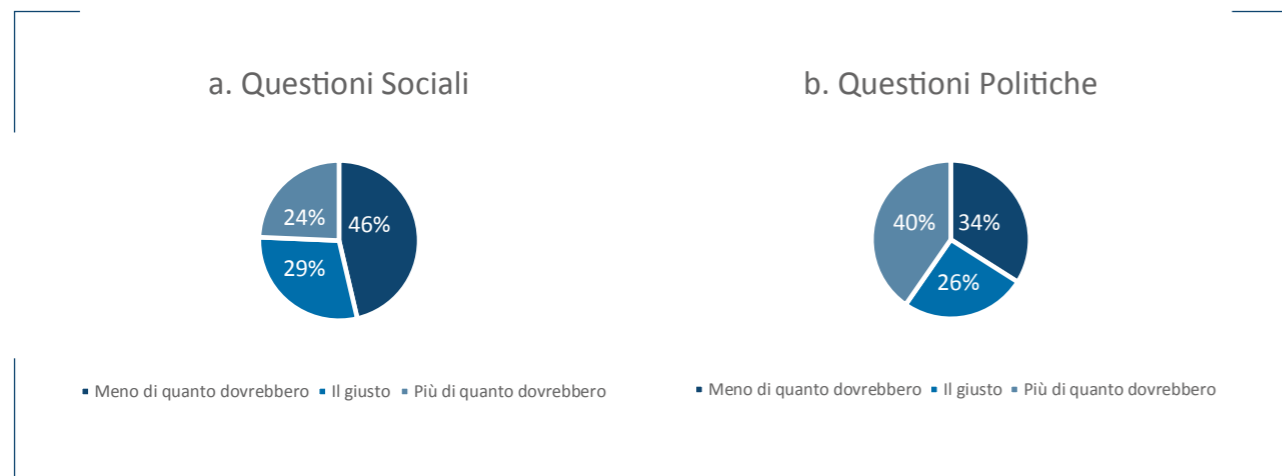
Figura 3. Valutazione reputazionale delle imprese impegnate in *corporate activism*



Dalla figura si può osservare che la maggioranza dei rispondenti (44,2%) ha una valutazione neutra nei confronti delle imprese che si impegnano in azioni di *corporate activism*, considerando la loro reputazione né positiva né negativa. Questo suggerisce che una parte significativa del pubblico potrebbe essere ancora in fase di valutazione e formazione di opinioni in merito a tali iniziative. D'altra parte, seppure in percentuale minore (16%), una parte dei rispondenti esprime una valutazione abbastanza negativa (16,0%) o negativa (3,6%) delle imprese coinvolte nel *corporate activism*. È essenziale che le imprese lavorino per dimostrare autenticità e coerenza nelle loro azioni, superando la percezione di ipocrisia e guadagnando la fiducia dei consumatori attraverso un impegno autentico per il bene della società.

Oltre all'autenticità, e connessa ad essa, un elemento essenziale su cui si gioca il fatto che le imprese che si impegnano in *corporate activism* vengano percepite in modo favorevole è la percezione che ne parlino il giusto, in modo quindi ponderato e sensato in base alle situazioni e alle tematiche. Al fine di esplorare questo effetto, abbiamo chiesto ai rispondenti di valutare in che misura, secondo loro, le imprese italiane stiano prendendo posizioni su questioni sociali e politiche. I risultati sono riportati nella figura 4.a. per quanto riguarda le questioni sociali, e 4.b. per quanto riguarda le questioni politiche.

Figura 4.a e 4.b Valutazione del grado di presa di parola delle imprese rispetto alle questioni sociali (4.a) e politiche (4.b)



L'analisi dei dati evidenzia interessanti *pattern* nella percezione dei rispondenti riguardo al coinvolgimento delle imprese nelle questioni sociali e politiche. Nelle figure presentate, si può osservare che circa il 26-29% dei partecipanti ritiene che le imprese stiano prendendo parola in modo equilibrato su entrambi i fronti. Tuttavia, emerge una differenza significativa nelle percentuali quando si valuta se le imprese stiano prendendo parola più o meno di quanto dovrebbero. Rispetto alle questioni sociali, solo il 24% dei rispondenti ritiene che le imprese stiano prendendo parola in eccesso, mentre il 46% pensa che le imprese stiano prendendo parola meno di quanto dovrebbero. Ciò suggerisce che esiste una percezione diffusa tra i partecipanti che le imprese non stiano dedicando abbastanza attenzione alle questioni sociali. D'altra parte, per quanto riguarda le questioni politiche, la percentuale di coloro che ritengono che le imprese stiano prendendo parola in eccesso è del 40%, mentre il 36% ritiene che le imprese stiano prendendo parola meno di quanto dovrebbero. Questo indica che la percezione della presenza e dell'ingerenza delle imprese nelle questioni politiche può essere più equilibrata rispetto alle questioni sociali.

In generale, i risultati di questa ricerca hanno mostrato che il *corporate activism* è ritenuto importante da un notevole numero di cittadini. Una percentuale significativa di partecipanti ha espresso un forte interesse per le questioni sociali e politiche e ha riconosciuto l'importanza che le imprese si impegnino su tali tematiche. Tuttavia, emerge chiaramente che la capacità delle imprese di prendere parola in modo equilibrato e coerente è fondamentale per evitare che il *corporate activism* sia percepito negativamente.

Un aspetto rilevante emerso dalla ricerca è che una percentuale significativa di cittadini ha manifestato un'opinione ambivalente sulle azioni delle imprese in ambito socio-politico. Mentre una quota consistente ritiene che le imprese stiano prendendo parola nel giusto equilibrio, un numero considerevole di rispondenti ritiene che le imprese si stiano esprimendo meno di quanto dovrebbero sulle questioni sociali, mentre un'ulteriore percentuale sostiene che le imprese si stiano esprimendo più di quanto dovrebbero sulle questioni politiche. Questa variazione nelle opinioni evidenzia l'importanza di una comunicazione autentica e bilanciata da parte delle imprese per evitare percezioni di ipocrisia o motivazioni di mero marketing.

WE BLEND FOR BETTER



LAVORIAMO PER UN MONDO MIGLIORE, TAZZA DOPO TAZZA.

Da 125 anni, il Gruppo Lavazza è pioniere nella responsabilità sociale d'impresa. Sin dalla fondazione, il nostro approccio al business nasce dall'**integrazione tra crescita economica, inclusione sociale e attenzione all'ambiente**, l'unico paradigma possibile per creare valore condiviso e per proteggere il mondo in cui viviamo. **Blend for Better** è il nome che abbiamo dato al nostro impegno e che abbraccia tutte le attività del Gruppo Lavazza che riguardano la sostenibilità.

CEO ACTIVISM: MOTIVAZIONI, PRATICHE, RISCHI E OPPORTUNITÀ



di **Vanja Bojanic**, Università Wien, Austria

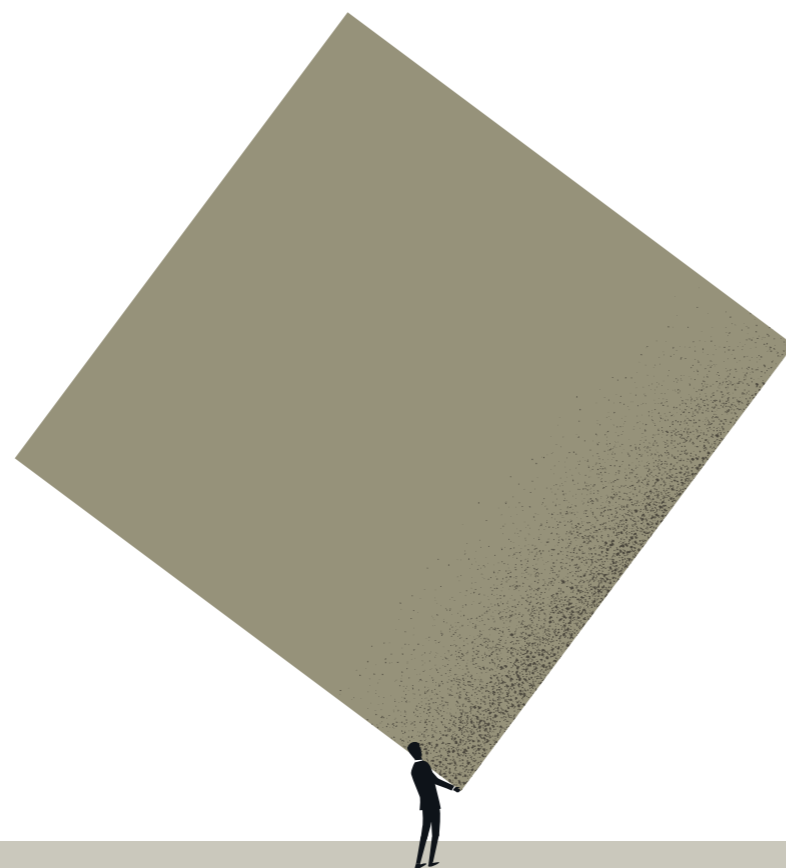
Fare attivismo per una figura dirigenziale come il CEO significa innanzitutto essere disposti a far conoscere pubblicamente la propria posizione su questioni sociali critiche. Entrare nel dialogo sociopolitico richiede convinzione personale e impegno a mettere il benessere della società prima del guadagno finanziario.

Essere un CEO attivista significa inoltre dover affrontare reazioni scomode, a volte molto feroci, da parte degli stakeholder che potrebbero non essere d'accordo con le prospettive del CEO. In poche parole: una volta entrato nell'arena dell'attivismo, un Amministratore delegato non sarà in grado di accontentare tutti.

Inoltre, non esiste una *best practice tout court*. Ciò che funziona per un CEO potrebbe non funzionare per un altro. Ad esempio, Marc Benioff, fondatore di Salesforce, e Howard Schulz, ex CEO di Starbucks, sono stati entrambi altrettanto audaci con le loro posizioni su una serie di questioni chiave, come i diritti LGBTQI+ o l'uguaglianza etnica. Tuttavia, mentre uno è stato nella maggior parte dei casi elogiato per le sue mosse da attivista e ha ispirato anche altri Amministratori delegati a schierarsi con lui, l'altro ha spesso dovuto affrontare il boicottaggio dei clienti e le ripercussioni finanziarie.

In generale, si può dire che l'autenticità è una componente

essenziale di un efficace attivismo. Un modo per sostenere l'**autenticità** è parlare di questioni che corrispondono anche ai valori fondamentali dell'azienda. In effetti, la ricerca accademica ha dimostrato in modo evidente come la corrispondenza percepita tra un marchio e il problema per cui viene sostenuto possa influenzare in modo significativo la reputazione aziendale. Alcuni ricercatori sostengono che



l'attivismo dei CEO sia una tendenza di lungo termine. Soprattutto in tempi di continui conflitti politici, l'attivismo del CEO può essere considerato come una nuova competenza di leadership. Dove c'è un calo della fiducia nelle istituzioni politiche e una mancanza di azioni del governo, ci si aspetta sicuramente che i CEO parlino sempre di più e guidino il cambiamento desiderato nella società.

I leader aziendali possono avere motivazioni diverse per entrare nell'arena dell'attivismo. Nella maggior parte dei casi, gli Amministratori delegati sono spinti dagli stakeholder a esprimersi rispetto a questioni sociali divisive. Tuttavia, alcuni sentono il bisogno di denunciare quando i valori della loro azienda vengono violati o semplicemente lo fanno perché è la cosa giusta da fare. Le proteste per la giustizia razziale nel 2020 ne sono state un esempio. Queste proteste hanno spinto molti imprenditori ad alzare la voce, anche quelli che non avevano mai parlato di razzismo prima.

Tuttavia, l'attivismo dei CEO non è mai del tutto privo di **considerazioni commerciali**. Anche se la maggior parte delle

posizioni degli Amministratori delegati può sembrare spontanea e naturale, ci sono numerosi esempi in cui le aziende e i loro Amministratori delegati si sono impegnati strategicamente in questioni socio-politiche.

L'attivismo del CEO è stato spesso visto come un'arma a doppio taglio, il che significa che può avere conseguenze sia favorevoli che sfavorevoli.

Da un lato offre l'opportunità di interagire con gli stakeholder in modo più profondo e permette di attrarre e trattenerne dipendenti e clienti a cui piace lavorare o acquistare da aziende con uno scopo sincero. Alcune ricerche hanno persino rivelato come i tweet sociopolitici di un AD possano influenzare l'**opinione pubblica** allo stesso modo dei politici. Ancora più importante, l'attivismo dei leader consente loro di sfruttare le proprie vaste risorse e il potere di mercato per migliorare la vita delle parti interessate e della società in generale e, infine, promuovere il cambiamento sociale.

Dall'altro, si consiglia ai CEO di non fissare obiettivi eccessivamente ambiziosi, perché se l'impegno rimane confinato all'ambito delle parole può diventare controproducente. Gli Amministratori delegati devono impegnarsi a mettere in pratica ciò che predicano: **le azioni parleranno sempre più forte delle intenzioni**. Ma anche con buone intenzioni, i CEO possono trovarsi dalla parte sbagliata molto rapidamente. Per esempio, possono essere tacciati di ipocrisia per la distanza fra le proprie parole e le pratiche dell'industria in cui operano. Nel peggiore dei casi, l'attivismo del CEO può innescare feroci reazioni sotto forma di boicottaggi, contraccolpi virali sui social media o persino la rimozione dall'incarico. In conclusione, poiché l'attivismo dei CEO rimane un compito così delicato, i CEO dovrebbero soppesare attentamente i rischi rispetto ai vantaggi di mettersi sotto i riflettori. Nel bene e nel male, la reputazione di un CEO è indissolubilmente legata alla reputazione dell'azienda. Quindi, ciò che gli Amministratori delegati dicono o non dicono influenzerà l'azienda dopo tutto.

ATTIVISMO AZIENDALE: POTENTE STRUMENTO PER UN CAMBIAMENTO POSITIVO



di **Elif Engin**, Bahcesehir University, Turchia

Negli ultimi anni è emersa una nuova tendenza: il *corporate activism* - o attivismo aziendale. Questa tendenza coinvolge le aziende che prendono posizione su **questioni sociali e politiche** e sostengono il cambiamento. Dal cambiamento climatico alla giustizia razziale all'uguaglianza di genere, le aziende utilizzano sempre più le loro piattaforme per affrontare questioni sociali urgenti.

L'attivismo aziendale ha implicazioni significative per il **ruolo delle aziende nella società** e per le aspettative riposte su di esse da consumatori, dipendenti e investitori. Con l'ascesa dei social media e una maggiore consapevolezza pubblica delle questioni sociali e politiche, ci si aspetta sempre più che le aziende prendano posizione su questi temi.

L'attivismo aziendale ha il potenziale per essere un potente strumento per un cambiamento positivo. Le aziende dispongono infatti di risorse e piattaforme significative che possono utilizzare per affrontare questioni sociali rilevanti. Assumendo una posizione proattiva su questi temi, le aziende possono guidare un vero cambiamento e avere un impatto positivo sul mondo. Inoltre, poiché i consumatori e i dipendenti diventano sempre più consapevoli dal punto di vista sociale e politico, è probabile che le aziende che danno **priorità alla responsabilità sociale e alla sostenibilità** abbiano più successo nel lungo periodo.

Gli investitori riconoscono sempre più i vantaggi finanziari dell'attivismo aziendale, poiché le aziende che adottano un approccio proattivo alle questioni sociali e politiche hanno dimostrato di superare i loro concorrenti in termini di performance finanziaria.

È essenziale notare che l'attivismo aziendale non è un fenomeno nuovo. Le aziende hanno storicamente svolto un ruolo nel sostenere il cambiamento sociale e politico. Una delle prime forme di attivismo aziendale è stata la filantropia. Le aziende donano denaro e risorse a cause di beneficenza da molti anni, spesso come un modo per restituire alla comunità o sostenere cause in linea con i propri valori. Lobbismo politico, iniziative di responsabilità sociale delle imprese e attivismo dei dipendenti sono altre forme di attivismo aziendale.

Ci sono vari motivi per cui le aziende si impegnano nell'attivismo, che vanno dall'impegno genuino per le questioni

sociali e ambientali al miglioramento dell'immagine del marchio e dei profitti. Le loro motivazioni possono variare a seconda di fattori quali il settore, la cultura aziendale e le aspettative delle parti interessate. Molte aziende si impegnano nell'attivismo come **estensione dei loro valori fondamentali e della loro missione**.

Ci si aspetta sempre più che le aziende prendano posizione su questioni sociali e politiche da parti interessate come clienti, dipendenti, investitori e il pubblico. Le aziende che non riescono a impegnarsi possono rischiare di perdere il sostegno di questi gruppi di stakeholder. A volte, le aziende possono impegnarsi nell'attivismo come risposta alla pressione sociale o politica. Ad esempio, un'azienda può denunciare una legislazione discriminatoria che potrebbe avere un impatto sui propri dipendenti o clienti.

Le aziende che danno priorità alla responsabilità sociale e



alla sostenibilità tendono a ottenere risultati finanziari migliori rispetto alle loro pari. Gli studi hanno dimostrato che le aziende che si concentrano su questioni ambientali, sociali e di *governance* (ESG) tendono ad avere **migliori prestazioni finanziarie a lungo termine**, un minor rischio di cause legali e una maggiore fedeltà al marchio tra i consumatori.

I consumatori infatti stanno diventando sempre più **consapevoli** dell'impatto sociale e ambientale delle aziende con cui intrattengono rapporti commerciali. Prendendo posizione su questioni sociali e politiche in linea con i loro valori, le aziende possono costruire la fedeltà al marchio tra i consumatori che la pensano allo stesso modo. Le giovani generazioni di lavoratori sono note per il loro desiderio di lavorare per aziende socialmente e ambientalmente responsabili. Le aziende che danno priorità alla responsabilità sociale e alla sostenibilità sono più attraenti per i migliori talenti, il che può aiutarle ad attrarre e trattenere dipendenti qualificati.

Le aziende che assumono una posizione proattiva su questioni sociali e politiche possono inoltre essere viste come leader nel proprio settore, il che può aiutare a mitigare i rischi reputazionali associati a impatti sociali e ambientali negativi. Il vantaggio più significativo dell'attivismo aziendale è la capacità di **creare un impatto sociale e ambientale positivo**. Utilizzando le proprie risorse e piattaforme per sostenere il cambiamento, le aziende possono fare davvero la differenza nel mondo e contribuire a una società più sostenibile ed equa. Le aziende che si impegnano nell'attivismo aziendale devono essere strategiche e ponderate nel loro approccio. Devono identificare i problemi

che sono in linea con i propri valori e obiettivi aziendali e impegnarsi nell'attivismo in modo coerente con la loro strategia aziendale complessiva. *Advocacy*, partenariato, filantropia e responsabilità sociale d'impresa sono strategie importanti che una società può sviluppare per l'attivismo aziendale.

Le aziende possono poi utilizzare le proprie risorse e piattaforme per **sostenere il cambiamento** intorno a specifiche questioni sociali o ambientali. Ciò potrebbe includere pressioni per la modifica di determinate politiche, sostegno a iniziative della comunità o utilizzo di campagne pubblicitarie per aumentare la consapevolezza. Possono collaborare con organizzazioni senza scopo di lucro, imprese sociali o altre società per guidare il cambiamento attorno a questioni specifiche e fare donazioni o fornire sovvenzioni a sostegno di cause sociali e ambientali. Le aziende possono anche integrare la responsabilità sociale e ambientale nelle proprie pratiche aziendali principali.

L'attivismo aziendale rappresenta una sfida significativa per il mondo degli affari. Le aziende sono sotto pressione per assumere un ruolo più attivo nell'affrontare le questioni sociali e politiche, bilanciando al contempo le proprie responsabilità nei confronti dei propri azionisti. Tuttavia, ci sono prove che l'attivismo aziendale può avere un impatto positivo sia sulla società che sulle prestazioni aziendali, e le aziende che danno priorità alla responsabilità sociale e alla sostenibilità sono probabilmente in una posizione migliore per il **successo a lungo termine**. Pertanto, è probabile che continueremo a vedere l'attivismo aziendale come una tendenza importante nel mondo aziendale per gli anni a venire.

SVOLTA CON ACI!



PER VIAGGIARE SERENO SCEGLI LA TESSERA PIÙ ADATTA ALLE TUE ESIGENZE.

Hai tanti servizi tra cui **soccorso stradale geolocalizzato** anche se sei in bicicletta, **assistenza pediatrica e auto sostitutiva** per proseguire le tue vacanze in totale serenità. Inoltre nei **punti ACI** troverai un consulente esperto per **rinnovo patente, bollo e pratiche auto**.

ACI ti dà anche quello che non immagini.



Automobile Club d'Italia

ATTIVISMO DEI DIPENDENTI: INCUBO DEI MANAGER O NUOVA ARMA?



di **Neda Ninova-Solovykh**, *Universitaet Wien, Austria*

I dipendenti sono, senza dubbio, la più grande risorsa di un'organizzazione e la maggior parte dei leader è già ben consapevole di come una forza lavoro motivata e soddisfatta sia la base per garantire **competitività** e **prosperità** all'azienda. Ma oltre al loro ruolo di membri della forza lavoro che desiderano avere un ufficio moderno, salari equi e buone opportunità di carriera, i dipendenti sono anche persone con valori personali, cause e senso della giustizia.

Di recente, e in particolare negli Stati Uniti, si sono verificati numerosi casi di dipendenti che hanno pubblicamente posto sotto i riflettori il comportamento dei propri datori di lavoro con riferimento alla protezione del clima, ai diritti umani o alla pandemia da Covid-19. Questi casi dimostrano che anche i leader probabilmente sottostimano la quantità di problemi sociali e politici nella mente dei propri dipendenti. L'attivismo dei dipendenti è in aumento. Ignorare questo fatto o pensarlo solo come un altro problema da affrontare, non è sicuramente la strategia giusta.

L'attivismo dei dipendenti si riferisce all'impegno dei dipendenti in **azioni coordinate e collettive** per produrre un cambiamento sociale. È una forma di risposta alla presunta cattiva condotta aziendale o a un comportamento organizzativo insufficiente in merito a questioni sociali, ambientali e politiche rilevanti e mira a persuadere o fare pressione



sulle aziende a ripensare le proprie posizioni e mostrare maggiore responsabilità.

L'attivismo dei dipendenti è complesso e sfaccettato. In primo luogo, chiunque in azienda - dai lavoratori di livello base ai dirigenti, impiegati a tempo pieno e part-time, uomini e donne, e soprattutto le giovani generazioni - può diventare un attivista. Non è richiesto alcun potere formale, ma una forte convinzione in una causa e il coraggio di alzare la voce e sfidare lo status quo dominante. In secondo luogo, gli sforzi degli attivisti possono rivolgersi a un singolo progetto o criticare la cultura organizzativa nel suo complesso. In terzo luogo, l'elenco delle questioni difficili di cui i dipendenti si occupano è in continua crescita è molto vario, e include i diritti LGBTQ, l'uguaglianza di genere e tra le etnie, l'etica della tecnologia, l'immigrazione, per citare alcuni esempi. In quarto luogo, i **social media** forniscono ai dipendenti attivisti una piattaforma facilmente accessibile e di vasta portata per l'organizzazione, la mobilitazione, la comunicazione e la divulgazione delle loro narrazioni.

I rapporti sull'attivismo dei dipendenti di solito si concentrano su azioni che catturano i titoli dei giornali, come **scioperi**, **lettere aperte** e **campagne su Twitter**. Queste tattiche sono pubbliche e rumorose e quindi hanno il potere di sconvolgere le operazioni e la reputazione delle aziende. Rappresentano una minaccia maggiore per le aziende target ma sono anche più rischiose per i dipendenti coinvolti. Tuttavia, i dipendenti attivisti possono anche dirigere i propri sforzi internamente e cercare di influenzare i colleghi e la leadership utilizzando tattiche meno visibili e più persuasive. Possono organizzare eventi educativi, creare gruppi di lavoro e comunicare tramite l'intranet.

Indipendentemente dalle tattiche a cui ricorrono i dipendenti attivisti - e alcune di esse sono davvero molto sfidanti - non dovremmo dimenticare che essi sono in realtà dipendenti leali e impegnati. Invece di lasciare il lavoro, si impegnano in sforzi collettivi per migliorare la loro azienda. Interiorizzare questa comprensione può dare molto potere

per trasformare l'attivismo dei dipendenti in un'opportunità: è principalmente una questione di comunicazione. Ecco alcuni suggerimenti per le aziende.

- **Ascoltare i propri dipendenti:** facilitare i canali di comunicazione per comprendere le reazioni dei dipendenti a questioni sociali e politiche e monitorarli strategicamente aiuterà a "tastare il polso" dei dipendenti e anticipare il loro comportamento.

- **Dare priorità al dialogo:** essere proattivi e lavorare per una cultura della comunicazione che accolga feedback, differenze di opinione e critiche costruttive. Quando i dipendenti sentono che la loro voce è ascoltata e apprezzata, è più probabile che esprimano le loro preoccupazioni e richieste all'interno, piuttosto che all'esterno dell'azienda.

- **Coltivare relazioni basate sui valori:** non evitare argomenti difficili e impegnarsi in conversazioni più approfondite su valori, cause e responsabilità. Costruire un terreno comune su come i problemi si collegano ai valori aziendali aumenta la fiducia e la cooperazione.

L'attivismo dei dipendenti sta attualmente scuotendo le organizzazioni in un modo che inevitabilmente lascerà il segno. In un senso più ampio, le aziende dovrebbero sentirsi incoraggiate a intraprendere un processo di autoriflessione e riallineamento. I manager dovrebbero concentrarsi sui valori aziendali e trovare il modo di incorporarli nelle decisioni e nelle pratiche aziendali, in modo onesto e autentico.

Solo questo consentirà loro di ottenere chiarezza sugli argomenti e sulle cause che vale la pena abbracciare e su come impegnarsi in modo mirato facendo affidamento sulla conoscenza, l'entusiasmo e l'impegno dei propri dipendenti. Perché le aziende non hanno più il lusso di rilassarsi e seguire il flusso: i loro dipendenti socialmente consapevoli, insieme ad altre parti interessate, vogliono che prendano posizione e navighino in modo intelligente attraverso interessi spesso in competizione e conversazioni controverse. Prima o poi l'inerzia e l'ipocrisia vengono punite.

SAVE THE CHILDREN INSIEME ALLE AZIENDE PER UNA NUOVA CULTURA DELLA CONSAPEVOLEZZA



di **Daniela Fatarella**, Direttrice, Save the Children Italia

Un impegno in tutto il mondo per i più fragili. Cosa significa per voi?

“Da oltre 100 anni lavoriamo con e per i bambini e le bambine perché possano avere un presente e un futuro rispettoso dei loro diritti. Crediamo che l'infanzia sia il miglior investimento nel futuro del mondo, e lo portiamo avanti con il supporto di tutti coloro - aziende, individui, istituzioni - con i quali collaboriamo ogni giorno.

Siamo nati nel 1919 in Inghilterra grazie all'azione di una donna straordinaria, **Eglantyne Jebb**, che si prese a cuore la causa degli orfani tedeschi e austriaci, i 'figli dei nemici', affamati dall'embargo inglese, alla fine della Prima guerra mondiale. Ha cambiato la storia dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza nel mondo per sempre. Perché aveva capito due cose straordinarie per l'epoca: i bambini non sono ogget-



ti che appartengono ai genitori o ai governi, ma soggetti titolari di diritti e prendersi cura dell'infanzia vuol dire investire in modo strategico e nel lungo periodo per cambiare il futuro del mondo: una vera rivoluzione. Il suo pensiero fu così forte che ha ispirato la Convenzione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza che è ratificata da oltre 128 Paesi e ha fondato Save the Children, che oggi è la più grande organizzazione inter-

nazionale indipendente che si occupa di difendere i diritti dei bambini nel mondo, per la quale lavoro da oltre 15 anni.

100 anni dopo, Save the Children continua ad agire per tutelare e promuovere i diritti dei bambini, in Italia e nel mondo, con l'unico scopo di proteggere, sostenere, aiutare i minori nelle emergenze, nelle guerre, nelle crisi umanitarie, nelle situazio-

ni di povertà estrema, in tutti i contesti di vulnerabilità.”

Quali sono le vostre aree tematiche di intervento? E quali i vostri obiettivi?

“Il mondo sta affrontando oggi un momento senza precedenti caratterizzato da molteplici crisi. Il 2022 è stato percepito come l'anno dove ogni problema innescava il successivo e si manifestava in un contesto caratterizzato da altre complessità. I giorni delle singole emergenze in cui si aveva un approccio di risposta focalizzato sono finiti. Siamo nell'era di 'poli-crisi' dove, per dirlo con le parole dello storico Adam Tooze, *'gli shock sono distinti, ma interagiscono creando un complesso ancor più travolgente della loro somma'*. Le crisi globali che abbiamo vissuto come la pandemia, la conseguente recessione economica, nonché le interruzioni dei percorsi scolastici, hanno avuto un impatto estremamente negativo sui bambini, bambine e adolescenti sia in termini di dispersione scolastica, di apprendimenti degli studenti e delle studentesse, che di redditi delle famiglie, e quindi della loro capacità di sostenere i bisogni materiali ed educativi dei figli. Il nostro Paese attualmente sta affrontando delle sfide importanti, come il calo demografico, con l'ultimo anno che ha segnato un record per il più basso numero di nascite e il peggioramento del benessere psico-sociale

dei più piccoli. Gli ultimi dati in Italia testimoniano l'incremento dell'incidenza della povertà assoluta tra i minori, passata dal 13,5% del 2020, al 14,2% del 2021 (pari a quasi 1.4 milione di bambini) e al tempo stesso della povertà educativa.

A livello globale, poi, ci sono più conflitti di quanti non ce ne siano mai stati dalla fine della Seconda guerra mondiale e tutti hanno un impatto devastante sulla vita di bambine e bambini. I minori che vivono in aree di conflitto in Paesi come Etiopia, Afghanistan, Repubblica Democratica del Congo e Yemen, tanto per citare alcuni esempi, sono esposti a continue violazioni dei diritti umani. In molte aree, infatti, continua a mancare un vero controllo sulle violazioni contro i bambini, che ha come conseguenza una frequente impunità dei colpevoli. La crisi climatica ha poi generato catastrofi naturali sempre più frequenti e più gravi, con un impatto devastante sui bambini, dalle inondazioni estreme alla siccità che hanno portato a una grave carenza di cibo in Paesi come l'Etiopia, la Somalia e le regioni circostanti. Le catastrofi climatiche hanno contribuito all'aumento della fame e della malnutrizione infantile a livello globale.

Le sfide da affrontare in Italia e nel mondo sono immense e noi siamo fortemente impegnati per sostene-

re, proteggere, aiutare le bambine e i bambini e garantire loro la crescita e le opportunità di apprendere, sperimentare, sviluppare e far fiorire liberamente capacità, talenti e aspirazioni. I nostri ambiti di intervento spaziano dalla salute e nutrizione, con progetti rivolti a mamme e bambini per combattere per esempio la malnutrizione, all'educazione, lo strumento più valido per contrastare povertà, emarginazione e sfruttamento con programmi di accesso all'istruzione. E ancora, la lotta alla povertà, la protezione dei minori, perché milioni di bambini in tutto il mondo sono ancora oggi vittime di forme di sfruttamento e abuso, quali la tratta, l'abuso sessuale, il lavoro minorile, l'utilizzo come soldato, i maltrattamenti e le punizioni corporali, la promozione dei loro diritti, con l'obiettivo di coinvolgerli, renderli partecipi e far sentire la loro voce. Di fronte a questo scenario non bisogna arrendersi ma agire, ognuno deve farsi attore di cambiamento nei confronti dei bambini più vicini e di quelli più lontani. I nostri comportamenti influenzeranno le generazioni più giovani e il futuro di tutti noi.”

In questo contesto, quanto è importante il sostegno, oltre a quello delle persone, delle aziende?

“Save the Children punta a cambiamenti su scala, che generino impac-

to. Per riuscirci e garantire quindi la sostenibilità dei nostri interventi, è fondamentale creare partnership di valore e di lungo periodo. Partnership che mirino a produrre un impatto non solo nelle comunità di riferimento ma anche rispetto alla catena di valore delle aziende con le quali collaboriamo.

Ritengo che Save the Children, così come altre ONG, abbia un ruolo fondamentale nel lavorare con le aziende per costruire sempre di più una cultura che non sia meramente di donazione, ma rappresenti piuttosto un percorso di consapevolezza in cui il mondo profit possa impegnarsi a rivedere in modo innovativo i propri modelli di business. In Italia, l'80% dei 140 milioni di euro che Save the Children raccoglie, proviene da privati e aziende. Abbiamo circa 45-50 partner aziendali che lavorano con noi. Negli anni abbiamo imparato che occorre creare una profonda e continua sinergia tra profit, non profit e istituzioni. Le aziende, oggi, vogliono essere parte integrante del processo, veri e propri co-progettatori, mettendo a disposizione non solo fondi, ma le loro conoscenze, il personale volontario e le reti di relazioni. La condivisione dei valori è alla base di questa relazione di fiducia, nella quale una ONG come Save the Children non è vista solo come un ente da sostenere finanziariamente, ma un attore che riesce

a supportare l'azienda nella totalità del suo impegno, volto all'adozione di parametri etici e operativi nuovi. In questa relazione positiva, vengono coinvolti anche i dipendenti, i clienti, i fornitori, tutta la filiera produttiva, che vedono nell'impegno dell'azienda un elemento positivo e di valore. Proprio per questo, accompagniamo i nostri partner nel loro percorso di *due diligence* e di *screening* preventivo, perché conoscano meglio gli impatti delle loro attività di business sui bambini e sugli adolescenti e si impegnino a mitigare i rischi di violazione dei diritti umani lungo la filiera. Il futuro è un territorio in cui le istituzioni potranno fare molto, definendo le linee guida e le direttive, ma il ruolo attivo del privato e del privato sociale sarà fondamentale, per creare relazioni virtuose che realmente possano apportare cambiamenti positivi e duraturi soprattutto nelle aree più deprivate del mondo.

Infine, vorrei sottolineare l'importanza di garantire sostenibilità ai nostri interventi attraverso una pluralità di fonti di sostegno e avere sempre chiara la tipologia di fondi che servono per portare avanti un progetto: fondi continuativi che garantiscono un sostegno pluriennale e fondi in cui il donatore ha la capacità di affidare all'associazione la scelta su come utilizzarli. Siamo orgogliosi di avere al nostro fianco oltre 500mila persone che fanno

donazioni mensili e lasciano a Save the Children la libertà di decidere dove investire quei fondi. Noi onoriamo questo impegno con informazioni dettagliate su come vengono poi utilizzati. È importante diversificare la raccolta fondi, e per questo lavoriamo con aziende, istituzioni, ognuno di queste tipologie di fondi porta benefici e impatto diverso nei confronti dell'infanzia, per innovare, agire sulle catene produttive del progetto, e creano un impatto su molti bambini in comunità."

La sensibilizzazione sulle aree di intervento è un fattore fondamentale. A chi vi rivolgete e perché?

"Oggi le organizzazioni umanitarie in tutto il mondo affrontano numerose difficoltà per raggiungere chi ha bisogno di aiuto. Tra queste ci sono, per esempio, la carenza di finanziamenti e gli ostacoli frapposti agli accessi umanitari alle aree colpite da conflitti per raggiungere chi ne ha più bisogno. Nel 2022 oltre 149 milioni di bambini nel mondo hanno avuto bisogno di assistenza umanitaria, il 20% in più rispetto all'anno precedente, a causa dell'aumento dei conflitti e della violenza, dei devastanti effetti dei cambiamenti climatici e della crisi economica. Afghanistan e Repubblica Democratica del Congo sono in cima alla lista di Paesi con il numero più alto di minori bisognosi di aiuto. I problemi che

affrontano e i rischi che corrono i minori sono sempre più spesso senza confini e devono esserlo anche le strategie per affrontarli.

Sia in Italia che negli altri Paesi del mondo lavoriamo a stretto contatto con le realtà locali, forniamo sostegno alle famiglie e ai bambini in difficoltà, portiamo aiuti immediati con l'obiettivo di creare cambiamenti positivi e duraturi per il benessere dei bambini e per le comunità in cui operiamo. Le principali aree di intervento che ci vedono coinvolti, come citavamo prima, riguardano la tutela dei diritti dei minori, l'educazione, la lotta alla povertà, la risposta alle emergenze, la promozione della salute e della nutrizione, il contrasto allo sfruttamento e all'abuso.

Al fine di ottenere davvero cambiamenti positivi per i bambini e una maggiore tutela e attuazione dei loro diritti, è importante che norme, politiche e prassi a livello locale, nazionale e internazionale siano conformi ai principi della Convenzione ONU sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza (CRC) e che i bambini siano sempre al centro delle politiche e della programmazione, quali soggetti di diritto (Child Right Programming).

Attraverso le attività di *advocacy* lavoriamo per sensibilizzare e influenzare le istituzioni che, a livello internazionale, nazionale e locale, con le



loro azioni e decisioni sono in grado di incidere positivamente sulla condizione dei bambini e degli adolescenti, rafforzando allo stesso tempo l'efficacia e la sostenibilità nel lungo periodo dei nostri interventi in Italia e nel mondo. Inoltre, con le nostre campagne informative e le nostre petizioni cerchiamo di sensibilizzare e coinvolgere il maggior numero di persone sui temi di nostro interesse, che riteniamo fondamentali per la tutela e la promozione dei diritti dell'infanzia."

Come possono essere coinvolte le aziende nelle vostre attività? E qual è un auspicio che si sente di fare?

"Le partnership con il mondo azien-

dale rappresentano per Save the Children un ambito di collaborazione virtuoso e in continua evoluzione: sempre maggiore è l'attenzione delle aziende alla responsabilità sociale quale strumento per un cambiamento duraturo e sostenibile. La sostenibilità è un tema centrale per le imprese, significa trovare il giusto punto di equilibrio tra profitto e benessere, inteso quest'ultimo come attenzione rivolta alle persone, al territorio e alla comunità di riferimento con lo sguardo orientato al futuro.

Per realizzare la transizione verso un modello sostenibile di sviluppo è fondamentale instaurare alleanze e collaborazioni tra i differenti attori del settore pubblico e quello privato e

della società civile. Numerose aziende stanno definendo nuovi modelli di business per affrontare le sfide del pianeta, trasformare i rischi in opportunità concrete di business e creare valore nel territorio dove si hanno gli uffici e gli stabilimenti e presso le comunità dove ci si approvvigiona. Nell'ottica di integrare la nostra missione con i valori delle aziende, condividere obiettivi e strategie, favorire la co-progettazione, sviluppiamo collaborazioni innovative mettendo al centro i diritti dell'infanzia. La collaborazione tra profit e non profit rappresenta un'occasione per rafforzare e innovare, per creare nuove condizioni di raggiungimento più efficace ed efficiente dei reciproci obiettivi. Il cambiamento passa da partena-

riati trasformativi e duraturi. Save the Children entra nel DNA del business dell'azienda per creare delle trasformazioni che hanno valore e sono coerenti tanto con la propria missione quanto con gli obiettivi di cambiamento dell'azienda. Diventiamo agenti di cambiamento nelle pratiche di business, lavorando a stretto contatto con interlocutori nuovi: chi si occupa di approvvigionamento delle materie di prime, di filiera produttiva, di diritti umani e business, di investimenti sostenibili. La contaminazione di sapere e competenze è alla base di tale trasformazione. I nostri asset più importanti sono la conoscenza dei territori e dei problemi a cui dare risposta, la capillarità e l'autorevolezza istituzionale.

Partenariati di questo tipo utilizzano spesso strumenti di finanziamento innovativi secondo una logica che affianca il concetto di *funding* - alla base della filantropia - a quello di *financing* che prevede di investire dei capitali in progetti e iniziative che hanno una valenza sociale e al contempo prevedono un ritorno sull'investimento. Questo implica la conoscenza e l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi per una realtà come la nostra.

Se da un lato, quindi, queste nuove alleanze rappresentano un incremento in termini di complessità tanto in fase di disegno - anzi di co-disegno - quanto di implementazione, dall'altro lato aprono a scenari in cui Save the Children può svolgere un ruolo di connettore tra i diversi attori, di sperimentatore di soluzioni sociali innovative a favore dell'infanzia, di investitore in iniziative coerenti con il proprio mandato. Noi vogliamo prenderci cura dell'investimento di lungo periodo più importante: l'infanzia. E vogliamo riportarlo al centro delle decisioni politiche, nazionali e internazionali. Perché senza bambini e bambine consapevoli, capaci di coltivare i propri talenti, senza un ascolto partecipato delle loro idee, dei loro progetti, dei loro bisogni, non c'è futuro. Il migliore dei risultati sarebbe non avere più bisogno di Save the Children. Vorrebbe dire che i diritti dei bambini sono rispettati e noi non abbiamo più motivo di esistere."



Passa
a Pulsee
Luce e Gas
Scegli Limit.e
e metti un tetto
al costo
dell'energia.



pulsee.it



PULSEE
Luce e Gas

Messaggio pubblicitario. Per maggiori info vai su pulsee.it

“ESSERE CURATI È UN DIRITTO FONDAMENTALE”

INSIEME PER UN MONDO MIGLIORE



Intervista a **Rossella Miccio**, Presidente, EMERGENCY



Un impegno in tutto il mondo al servizio delle persone; un impegno sociale ma anche morale. Cosa significa “esserci” per voi?

“EMERGENCY è nata ormai quasi trent'anni fa con un doppio mandato, da un lato quello di curare bene e gratis le vittime della guerra e della povertà e dall'altro anche quello di promuovere una cultura di pace, solidarietà e rispetto dei diritti umani. Per noi ‘esserci’ vuol dire riconoscere il legame fortissimo tra questi due mandati, vuol dire ‘esserci’ con le nostre attività sanitarie e di formazione, nei luoghi in cui i diritti alle cure vengono calpestati, dove la guerra mette in discussione la stessa possibilità di esistere ma anche nel Mar Mediterraneo dove si vede negare costantemente il diritto a una vita dignitosa e addirittura di essere salvati.

Tutto questo lo facciamo avendo ben in mente che quello che EMERGENCY fa è qualcosa di necessario ma che bisogna lavorare anche per eliminare le cause alla radice di questi problemi. La nostra azione umanitaria si basa sui valori che sono il rispetto dei diritti umani, dell'uguaglianza, della dignità di ciascun individuo e anche la nostra attività di *advocacy* diventa più concreta perché unita all'esperienza che abbiamo sul campo. Riuscire a tenere insieme queste due cose per noi significa esserci a 360° e fare il nostro pezzettino per costruire un mondo più giusto.”

Sanità implica diritti. Come si costruisce una solida piattaforma per il riconoscimento dei diritti di base della persona nei Paesi in cui EMERGENCY è presente?

“Il nostro presupposto operativo è che essere curati è un diritto umano fondamentale e che deve essere riconosciuto per tutti allo stesso modo. In primo luogo crediamo che non ci debbano essere sistemi sanitari di serie A e serie B e quindi garantire in Occidente un determinato livello di cure mentre nei Paesi considerati in via di sviluppo possano bastare i nostri avanzi.

Questo si traduce in un approccio innovativo nell'affrontare le tantissime crisi umanitarie e sanitarie che vediamo in giro per il mondo presupponendo però un coinvolgimento costante delle autorità locali e delle comunità locali. Proprio per questo motivo, da sempre, abbiamo incluso l'attività formativa nei nostri progetti perché l'obiettivo non è semplicemente rispondere a un bisogno in un momento di

crisi ma è quello di costruire qualcosa che possa rimanere nel Paese.

Allo stesso tempo cercare di avere il maggior coinvolgimento possibile delle autorità sanitarie del Paese in cui operiamo, sia in termini di contribuzione, anche economica, per garantire i servizi qualitativi gratuiti a tutti i pazienti, nel rispetto della neutralità della struttura e della nostra indipendenza, sia in termini di dialogo per capire quali possono essere le priorità da affrontare e affrontarle insieme.

Quello che EMERGENCY prova a fare è portare un modello, chiedere di darci il tempo e il modo di metterlo in pratica e poi confrontarci con le autorità di questi Paesi per capire come produrlo, rafforzarlo e renderlo sostenibile. È quello che è successo con la rete ANME (Medicina di Eccellenza in Africa) che speriamo possa diventare un modello per l'intero continente.”



Un network, quello di EMERGENCY, sempre più ampio. Quali sono i rapporti con i vostri stakeholder?

“EMERGENCY è una realtà estremamente composita. I pezzi del puzzle che compongono questo progetto sono tantissimi e vanno dai nostri pazienti, ai volontari, alle persone che ci sostengono, alle istituzioni nazionali e internazionali, centrali e locali, con cui ci confrontiamo continuamente. Ma anche il pubblico, il mondo dei media, perché molto spesso ci siamo trovati ad essere al centro di crisi internazionali.

Quello che cerchiamo di fare è sviluppare il più possibile strumenti diversi, con linguaggi diversi per poter interagire con questo mondo complesso cercando anche di arricchire il nostro modo di ragionare sulla base dei feedback che ci arrivano. Credo che questa sia stata la chiave del successo di EMERGENCY in questi quasi trent'anni, questa trasparenza e dialogo costante con i vari stakeholder. La nostra associazione, essendo un organismo vivo, aveva bisogno di crescere ma crescere nel rispetto della propria identità e penso che questo, avendo curato più di 12 milioni e mezzo di persone in giro per il mondo, sia un risultato importante.”

L'indifferenza è caratteristica diffusa della società contemporanea. Quali azioni di sensibilizzazione mettete in campo?

“Io credo che il problema non sia tanto l'indifferenza quanto l'indifferenza verso quello o quelli che consideriamo altro da noi. Credo che questo sia venuto alla luce in maniera evidente con lo scoppio della guerra in Ucraina, una guerra gravissima, violentissima, una guerra ingiusta, come lo sono tutte le guerre, che però abbiamo sentito molto più vicina perché era alle porte dei nostri Paesi, perché gli ucraini li abbiamo in casa da tanto tempo. Questo, quindi, ha dato vita a una serie di azioni e reazioni e scelte politiche importanti rispetto all'accoglienza dei profughi, di chi scappava, ma anche rispetto alla mole di fondi destinati ad aiutare l'Ucraina, purtroppo prevalentemente in ambito militare e ancora troppo poco in ambito umanitario e sociale, cosa che non si è vista per tutte le altre crisi che ci sono in giro per il mondo.

Quindi credo che più di un problema di indifferenza sia un problema di mancato riconoscimento, riportato nella Dichiarazione dei diritti umani, dell'uguaglianza, dignità e diritti di ogni essere umano. Credo che questo debba essere lo sforzo ed è sicuramente lo sforzo che sta cercando di



fare EMERGENCY con tutti gli strumenti che possiamo utilizzare: i nostri social, le attività di *advocacy*, il Festival, la rivista trimestrale che racconta quello che facciamo, parliamo nelle scuole con gli studenti perché crediamo che questo sia un elemento fondamentale per rendere consapevoli i giovani di oggi, anche perché, evidentemente, il mondo che stiamo lasciando loro ha bisogno di essere messo un po' a posto.

Proviamo a creare un senso di cittadinanza un po' più globale e condiviso in un mondo che, nel 2023, ha raggiunto livelli di interconnessione tali per cui non possiamo far finta di non sapere quello che succede al di là del nostro giardino. Questi sono gli strumenti che proviamo a utilizzare, trovando sempre canali diversi e utilizzando anche linguaggi diversi: dell'arte, della musica, dei disegnatori.”

Sono sempre di più, tuttavia, le aziende che vogliono riportare l'attenzione su temi sociali. Come possono essere coinvolte le aziende nelle vostre attività?

“Entrare in contatto con aziende che hanno la sensibilità di capire che possono contribuire in tanti modi diversi a garantire dei diritti è un qualcosa che riteniamo un valore.

Non sempre in passato l'interesse a una collaborazione da parte del mondo delle aziende aveva come finalità quello di garantire un accesso a un diritto ma era visto come un modo per presentarsi in maniera diversa in un contesto considerato commercialmente interessante. Con le aziende che hanno un senso genuino della propria responsabilità sociale le modalità di collaborazione sono tantissime: dalla sponsorizzazione pura, anche in termini economici, ma anche dalla promozione *in-kind*, con beni che possono essere utilizzati, fino alla co-progettazione di iniziative.

Penso all'ospedale in Uganda, disegnato *pro bono* da Renzo Piano e che ha visto il coinvolgimento di moltissime aziende italiane a tanti livelli, da quello della progettazione a quello della realizzazione della struttura. La nostra speranza è che, adesso, queste aziende, una volta che l'ospedale è attivo e sta curando tantissimi bambini, sentano anche la responsabilità di continuare a supportarlo e sostenerlo, perché la cosa fondamentale per noi è dare continuità alle nostre attività. Gestire un ospedale vuol dire garantire 365 giorni all'anno, 24 ore su 24, che l'ospedale sia in grado di assistere chi ne ha bisogno e questo possiamo farlo solo se siamo in tanti a contribuire per questo fine.”

CORPORATE ACTIVISM: GESTIRE LE ASPETTATIVE, CONQUISTARE LA CREDIBILITÀ



di **Cristina Camilli**, Direttore Relazioni istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità, Coca-Cola Italia e Albania

Oltre a essere una sfida per le aziende che scelgono di intraprendere un tale percorso ambizioso, il *corporate activism* deve essere affrontato con particolare cautela e attenzione dal punto di vista della comunicazione. È essenziale, infatti, identificare la modalità più efficace di gestione delle aspettative, sia interne sia esterne.

Quando ci si occupa di comunicazione si è **consapevoli del livello di scrutinio** esercitato da coloro che sono i destinatari di un determinato messaggio o azione di comunicazione, che diventa in questo caso ancora più alto, che si tratti di istituzioni, autorità di regolazione o consumatori, passando per i fornitori, i dipendenti, i media, senza dimenticare gli investitori e altri rappresentanti dell'ambito finanziario, nel caso di una quotata. Uno scrutinio che diventa ancora più rigoroso ed esigente nel momento in cui l'azienda, oltre a portare avanti le proprie strategie di crescita nel nome di valori codificati e condivisi, decide di utilizzare la propria forza comunicativa, facendo leva anche sulla capacità attrattiva e il valore ispirazionale del proprio marchio, per metterla al servizio di cause che ritiene valide e degne di essere perseguite.

L'ampliamento dei confini comunicativi delle aziende, quando si tratta di tematiche vicine al concetto di transizione ecologica, di tutela dei diritti umani e dell'ambiente



lungo tutta la propria filiera, con la garanzia di un approccio etico nel fare business, le pone già quotidianamente di fronte a scelte che non possono essere eluse né affrontate solo a parole.

Il *corporate activism* porta però tutto questo a un livello ulteriore di complessità ed è per questo che credo fortemente nell'importanza di analizzare non tanto le modalità con cui questo attivismo viene concretizzato, quanto le aspettative che esso genera. Aggiungo un punto: **non solo esternamente, ma anche internamente.**

Questi sono alcuni degli interrogativi che secondo me è utile porsi: la leadership della nostra azienda è convinta di questa scelta di campo? Ne sono chiare le motivazioni e soprattutto l'impatto che eventuali controversie potrebbero generare in termini di business e di reazione dei consumatori? Siamo pronti ad accettare il rischio di perdere quote di mercato o di sopportare la disaffezione di alcuni gruppi di consumatori laddove la causa che abbiamo deciso di sostenere non sia ritenuta valida da questi ultimi o, in seconda battuta, da decisori pubblici con cui l'azienda interagisce?

Questo groviglio di aspettative è difficile da dipanare perché una reazione avversa inaspettata da parte degli stakeholder esterni potrebbe determinare un cambio repentino del grado di accettabilità del rischio da parte dei nostri stakeholder interni, prima ancora che esterni. La scelta di abbracciare tematiche divisive diventa ancora più dirimente se non parte da **basi interne solide**, con una valutazione razionale e il più possibile spassionata della cultura aziendale, del suo DNA, con una totale coesione e allineamento da parte della leadership e, a cascata, della cultura aziendale in senso più ampio.

La valutazione sulla resistenza agli shock determinati da una scelta ci porta al secondo elemento su cui vorrei riflettere e per cui il ruolo del comunicatore è altrettanto fondamentale: **la credibilità.** Un altro valore intangibile



che ha un peso determinante sul capitale reputazionale che la nostra azienda possiede o, in molti casi, si ritiene possieda misurando le posizioni degli stakeholder che con essa interagiscono o andando a studiare la percezione dei consumatori che ne acquistano i prodotti o i servizi. Se la credibilità è la chiave nel momento in cui un'azienda presenta una strategia di crescita ai propri investitori, propone un'innovazione ai propri clienti o dichiara obiettivi ambiziosi in termini di sostenibilità ambientale, lo è ancora di più nel momento in cui la stessa azienda prende una posizione su una tematica che coinvolge, e in moltissimi casi inevitabilmente divide, la società.

Una sfida che si tradurrà nella valutazione sempre più intransigente delle sue politiche interne (da quelle di assunzione e promozione alle dinamiche salariali, per esempio) e che potrà ragionevolmente sfociare in accuse pubbliche di incoerenza o di "lavaggio" *green*, *pink* o di qualsiasi altro colore. Nella più complessa delle ipotesi, il rischio non è tanto di essere tacciati di un'adesione solo di facciata, quanto di essere ritenuti, da parte di coloro che hanno un'opinione divergente, agenda-setter in ambito valoriale o eccessivamente coinvolti in quella che dovrebbe essere una dinamica di contrapposizione che si svolge soprattutto in ambito politico.

Questa seconda sfida non passa dunque solo da un'adeguata valutazione preliminare, ma anche da un **percorso solido**, sicuramente segnato da possibili errori o margini di miglioramento, che consenta all'azienda di conservare la posizione che ha scelto di sostenere anche accettando rovesci momentanei ma cercando, per quanto possibile, di mantenere la barra dritta. In questo caso sarà il comunicatore, non da solo ma in dialogo costante con tutte le altre funzioni e con la leadership dell'azienda, a dover assicurare che tale percorso possa essere ragionevolmente perseguito con successo.

La speranza di fondo del *corporate activism*, se fatto con convinzione, è d'altronde che l'impegno, non estemporaneo ma continuativo nel tempo, dell'azienda consenta la creazione di un consenso più ampio sulla questione oggetto di dibattito, facilitandone l'accettabilità da parte di strati più ampi della società e, in generale, contribuendo a un miglioramento a beneficio di tutti, anche chi sceglie di mantenere una posizione discordante.



e se il passato e il futuro si potessero incontrare?

Come Thomas Alva Edison non smettiamo mai di guardare oltre e farci domande, come quelle che ci portano a un impegno costante per dare a tutti un futuro sostenibile.



Diventiamo l'energia che cambia tutto.

CORPORATE ACTIVISM E PURPOSE: COME GENERARE VALORE AZIENDALE



di **Stefano Tassone**, Head of Group Communications, Mediobanca

Il *corporate activism* si è affermato da tempo come efficace tattica di comunicazione: la sua rapida diffusione è legata alla possibilità che offre alle aziende di distinguersi sul mercato assumendo una posizione puntuale e costruttiva su temi sociali o politici che riscuotono l'interesse delle persone. Ciò avviene, peraltro, anche in conseguenza alla crescente sensibilità dei consumatori verso le prese di posizione pubbliche delle aziende su temi anche lontani dal loro specifico ambito di attività. Secondo una ricerca di Edelman del 2018, per esempio, il 64% dei consumatori compra o boicotta un marchio per le posizioni da questo assunte su temi sociali e politici. Il *corporate activism* in questo senso è dunque una possibilità di dialogo e posizionamento che un numero crescente di aziende sta esplorando.

Questa opportunità implica d'altro canto il rischio che, mosi dall'intento di mostrare sensibilità e tempestività su alcuni temi di attualità, si finisca per disconnettersi da alcuni tra gli asset che contribuiscono in maniera decisiva al valore dell'impresa stessa. Questo è una criticità sensibile per le aziende perché gli investimenti che vengono effettuati in comunicazione per sostenere azioni di *corporate activism* (utilizzo dei social media proprietari, ufficio stampa, eventi e sponsorizzazioni, etc.) vanno tutti a confluire in un unico capitale, ovvero la *brand equity* dell'azienda stessa.

La sfida per i professionisti della comunicazione è dunque connettere il potenziale tattico del *corporate activism* al **valore strategico del brand**. Una sfida che deve essere affrontata con prudenza al fine di prevenire i passi falsi che l'attuale ecosistema mediatico, caratterizzato da grande facilità di trasmissione e alta polarizzazione, rende più probabili e potenzialmente molto dannosi. Al contrario, un tipo di attivismo aziendale strategicamente ancorato al valore strategico del brand può sostenere la comunicazione d'impresa nel perseguire obiettivi e sfruttare opportunità.

Sinteticamente, tre sono i vantaggi che si possono ottenere attraverso un uso corretto del *corporate activism*. In primo luogo, l'impresa agisce come parte attiva del cambiamento.

Intercettare i bisogni delle persone per poterli soddisfare con soluzioni adeguate è il compito chiave che accomuna le imprese di ogni tempo, indipendentemente dal contesto in cui operano. È frequente che le aziende indichino un orizzonte di possibilità ad altri attori sociali (si pensi per esempio all'adozione di obiettivi ESG che precedono uno standard fissato dalla normativa, o a programmi di welfare aziendale che anticipano l'introduzione di una politica pubblica). Il contributo del *corporate activism* alla strategia di comunicazione consiste non solo nell'essere un potente

strumento di amplificazione dei valori dichiarati dall'impresa, ma ancor prima di affermarne il ruolo sociale, la propria appartenenza attiva alla comunità di riferimento. Prendendo parte al dialogo pubblico l'impresa mira a ottenere il riconoscimento degli altri attori sociali con i conseguenti benefici in termini di credibilità e autorevolezza di brand.

Pensare il *corporate activism* in maniera **funzionale alla costruzione di brand e allo sviluppo dell'heritage** può inoltre fornire un utile strumento sul versante della sostenibilità. Una logica che guardi all'integrazione dello sviluppo dell'impresa con i destini del pianeta e lo sviluppo delle comunità, che superi concetti come filantropia e attività di CSR per il loro rischio implicito di disconnessione dal business, richiede una visione altrettanto strategica nell'affrontare prove di *corporate activism*, dove il rischio di scivolare nell'opportunismo, con conseguenti - e sempre più frequenti - accuse di *greenwashing* o *rainbow-washing*, è particolarmente concreto.

Un terzo elemento consente di chiudere il cerchio: si tratta del **purpose**. L'interesse per le imprese che affermano il

proprio scopo si è espanso seguendo una traiettoria analoga a quella che ha seguito il *corporate activism*. È una caratteristica chiave di questo fenomeno a chiamare in gioco il *purpose*, a renderlo praticamente necessario per una comunicazione efficace: il confine tra il *corporate activism* e altre forme di impegno sociale è tracciato dalla mancanza di consenso di cui l'impresa si assume il rischio.

Colmando la distanza tra una semplice e generale dichiarazione di valore e una presa di posizione pubblica su un tema sociale o politico specifico, con conseguente esposizione del brand al potenziale dissenso alcuni stakeholder chiave (clienti *in primis*), l'impresa afferma in maniera forte quei valori che ritiene possano garantirle un posizionamento distintivo sul mercato e una buona reputazione. Se è vero, insomma, che il *purpose* può orientare la comunicazione, ispirandola a tematiche e cause che hanno un carattere fondativo per l'impresa, analogamente il *corporate activism* può generare valore, e non viceversa, solo nella misura in cui è saldamente ancorato al *purpose* dell'azienda e concorre a rafforzarne la percezione presso gli stakeholder.



OLTRE LO STADIO: IL CALCIO DEI VALORI



di **Pier Donato Vercellone**, Chief Communications Officer, AC Milan

AC MILAN

RESPACT

WE ACT FOR EQUITY, DIVERSITY & INCLUSIVITY

Il calcio è un fenomeno globale, che appassiona e coinvolge alcuni miliardi di persone, ma è anche uno specchio delle diverse realtà sociali e culturali nel mondo. Nonostante le contraddizioni e i pregiudizi che permangono in questa peculiare industria, possiamo riconoscere al calcio lo straordinario potere di comunicare e interagire in modo diretto, a livello globale, per contribuire a diffondere **messaggi e modelli positivi**.

Nell'ambito di una costante evoluzione del settore, i valori ESG rappresentano ormai per i club calcistici moderni degli elementi cruciali sui quali costruire la propria visione strategica di medio e lungo termine. Proprio per questo motivo

la sostenibilità oggi permea ogni aspetto del modo in cui il Milan sceglie di fare impresa diventando un vero e proprio *corporate purpose*.

In termini di *governance* e modello manageriale, AC Milan ha intrapreso già da diversi anni un percorso virtuoso che ha portato a risultati importanti in ambito economico-finanziario, consentendo al Club, che aveva vissuto stagioni complicate, di ritrovare stabilità e creare sempre maggior valore, per aumentare la propria competitività a livello nazionale e internazionale. Un rilancio reso possibile da un approccio alla **sostenibilità del business**, che ha permesso una forte crescita dei ricavi e una riduzione dei costi, ma anche attraverso la scelta, più prettamente legata al campo, di investire con decisione e lungimiranza nella valorizzazione di giovani talenti.

Per quanto riguarda la sfera ambientale, il Club è impegnato in progetti di **circolarità e tutela dell'ambiente**, in collaborazione con alcuni dei suoi partner, quali Puma o Lete, con cui recentemente è stato lanciato un programma per il riciclo di tutte le bottiglie in plastica utilizzate nella sede di Casa Milan e nei nostri centri sportivi. Contestualmente, siamo impegnati nella definizione di una più ampia e ambiziosa strategia ambientale, con l'obiettivo di ridurre al minimo l'impatto delle nostre attività e mitigare l'effetto

del riscaldamento globale.

All'interno del Manifesto "RespAct per equity, diversity & inclusion" è invece racchiusa la visione del Club e il suo conseguente impegno concreto in ambito sociale. Da sempre, il Milan utilizza i propri asset principali, le proprie attività e la propria potenza comunicativa per favorire un **cambiamento positivo all'interno della comunità**. I molteplici programmi, servizi e iniziative di responsabilità sociale sviluppate nel corso degli anni - anche attraverso i progetti di Fondazione Milan - riflettono la volontà della nostra proprietà, che scaturiscono dai fondamenti propri e indissolubili del DNA rossonero.



Il Milan affonda saldamente le proprie radici nella città di Milano, con cui il Club ha un rapporto non solo di forte identificazione, ma soprattutto di continua condivisione e contaminazione. A Milano concentriamo moltissime delle nostre attività anche in campo sociale, collaborando con le più importanti istituzioni cittadine per rispondere ai bisogni dei milanesi attraverso progettualità e iniziative dedicate. Allo stesso modo, il Club e Fondazione Milan realizzano attività e programmi in tutto il mondo, coinvolgendo gli oltre 500 milioni di tifosi rossoneri per supportare cause umanitarie e dare un **contributo concreto in contesti di necessità**, ma anche facendoli sentire parte integrante della famiglia rossonera.

Attraverso il programma "Il Milan per tutti", per esempio, vogliamo rendere le nostre attività sempre più accessibili e inclusive, a partire dall'evento principale del nostro calendario: la partita. Per questo, tra i servizi offerti in ogni gara casalinga, abbiamo recentemente lanciato un aggiornamento nel segno della digitalizzazione del nostro servizio di audiodescrizione per tifosi non vedenti e ipovedenti, che ora possono vivere con pieno coinvolgimento la propria passione, in completa autonomia, sentendosi al fianco della squadra da ogni angolo del mondo.

L'attenzione del Milan ai temi di sostenibilità sociale e ambientale ci permette quindi di rinsaldare ulteriormente il **legame emotivo** con i nostri tifosi e in particolare con le generazioni più giovani che di recente, come dimostrato da uno studio ECA (European Clubs Association) del 2022, si allontanano dal calcio perché ritenuto poco rilevante nelle riflessioni su argomenti di grande interesse universale. Il nostro obiettivo è dunque sempre più orientato a ingaggiare le ragazze e i ragazzi, tifosi di oggi ma soprattutto di domani, per condividere valori e dimostrare che AC Milan è soprattutto un'istituzione culturale e sociale, che vuole essere protagonista di un processo di evoluzione del settore, a beneficio dell'intera società, oggi e nel futuro.

SKY ITALIA, LA TECH-MEDIA COMPANY ATTENTA AL SOCIALE CHE GENERA SEMPRE PIÙ VALORE



di **Francesca Daria Boldo**, studentessa del Master di Giornalismo, Università IULM

Costruzione, consumo, innovazione ma anche capacità di stare sul mercato, rivoluzione tecnologica, impatto sociale: Sky Italia è questo e tanto altro. Nel 2023 l'azienda, amministrata da Andrea Duilio, compie 20 anni. Dagli esordi della pay tv nel 2003 alla progressiva trasformazione in tech-media company, Sky Italia ha lasciato dietro di sé anni di innovazioni, di storie uniche, di grande sport, contribuendo a trasformare il

mondo della televisione. Ha raccontato l'Italia che cambia al mondo e insieme al Paese si è innovata e continua a farlo.

Dati che fanno riflettere

In occasione dei 20 anni di Sky Italia, SDA Bocconi ha condotto una ricerca con l'obiettivo di analizzare l'impatto che la media company ha portato

alla crescita culturale, tecnologica ed economica dell'Italia. Attraverso lo studio delle dimensioni chiave, il team coordinato dal prof. Carlo Alberto Carnevale-Maffè ha evidenziato la capacità di Sky di promuovere e accelerare la transizione digitale, di modificare modalità e abitudini di fruizione dei contenuti, di innovare i formati editoriali e contribuire alla crescita delle filiere dell'audiovisivo, dello sport e della cultura e di dare



risposte coraggiose a una società che avanza, tenendo lo sguardo rivolto al futuro e alle nuove generazioni. Se si considera l'area macroeconomica, qualitativa e degli investimenti, emerge come l'azienda abbia portato un forte impatto economico in termini di valore aggiunto prodotto (quasi 50 miliardi di euro lordi come contributo al PIL italiano), di gettito fiscale prodotto (oltre 20,5 miliardi di euro), di effetti diretti, indiretti e indotti sull'occupazione (oltre 30mila persone impiegate in media all'anno).

L'impegno dell'azienda sui grandi temi del nostro tempo

I tempi sono cambiati e anche i consumatori di riferimento. In una società come quella odierna, in cui i valori tornano a essere al centro del sentito comune, anche le aziende sono chiamate a sposare una causa in cui credono. Una scelta ben precisa che andrà a definire ancora di più la *corporate identity*. Adesso l'utente non dà più troppo peso al brand in sé, ma quello che conta è il messaggio

e questo le aziende lo fanno bene. Tutte, a modo loro, si stanno muovendo sul mercato con video, foto, installazioni e performance per raccontare l'impegno verso i temi d'attualità. E in questo Sky è pioniera: ha saputo rispondere alle esigenze di mercato e a guardare con attenzione ai bisogni e alle aree dove intervenire e migliorare, intercettando un pubblico sempre più consapevole e polarizzato. Investendo sulle risorse umane e sulle questioni di attivismo che stanno a cuore all'azienda, Sky Italia ha dato vita a Bigger Picture,

un progetto che prevede quattro macro aree che ruotano attorno ai grandi temi del nostro tempo: ambiente, neurodiversità e inclusività, riduzione del divario digitale, azioni di volontariato.

1. AMBIENTE Zero emissioni entro il 2030

Da 15 anni l'azienda si impegna a ridurre il proprio impatto sull'ambiente. L'azienda con sede a Rogoredo ha tra i principali obiettivi quello di arrivare a emissioni zero entro il 2030. Per riuscirci, vuole ridurre di almeno il 50% le emissioni di carbonio generate dall'attività, dai fornitori in tutto il mondo e dall'uso dei prodotti tecnologici. Un esempio concreto è Sky Glass, la prima tv al mondo

certificata *carbon neutral*: permette di risparmiare energia incorporando tre dispositivi in uno (tv, soundbar e decoder), va in standby automaticamente se non utilizzata e ottimizza la luminosità dello schermo in base alla luce della stanza. Inoltre, viene fornita con un imballaggio privo di plastica monouso e interamente riciclabile.

2. INCLUSIVITÀ Celebrare la diversità e puntare all'inclusione

Persone diverse, con prospettive differenti, rendono un'azienda migliore e raggiungere un equilibrio etnico e di genere è importante. Questo Sky Italia lo sa bene, motivo per cui, ormai da anni, ha deciso di investire in programmi mirati. Nel giugno 2020, ha annunciato una serie di impegni

per sostenere l'antirazzismo e migliorare la diversità e l'inclusione. Come il suo nuovo Diversity Advisory Council: sette leader avranno il compito di consigliare e guidare l'azienda sulle questioni relative alla diversità, anche utilizzando la loro voce all'esterno, e contribuendo a mantenere i progressi per diventare un'organizzazione più inclusiva.

A livello interno, con la rete di dipendenti Women Sky dove uomini e donne hanno la possibilità di connettersi e condividere esperienze, ha offerto attività di sviluppo personale ai membri della rete. E ancora, Sky Italia ha istituito il Cantiere Inclusion - Community Direction, un nuovo team trasversale che si occupa di



Diversità e Inclusione, in particolare di equilibrio di genere, LGBT+, etnia, cultura e mentalità. Oltre ad adottare una politica di tolleranza zero contro la discriminazione di qualsiasi tipo nei confronti dell'orientamento sessuale o dell'identità di genere.

3. DIGITAL DIVIDE Colmare il divario digitale

L'agenda Sky prevede l'apertura di 100 digital hub: dei veri e propri centri dove, chiunque ne abbia bisogno, può usufruire di dispositivi tecnologici forniti da Sky, connessione wi-fi e workshop di formazione digitale.

L'obiettivo è quello di ridurre il divario digitale di carattere culturale presente nella popolazione italiana, supportando tutte quelle persone che risiedono in zone a basso reddito e che non si sentono abbastanza sicure nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Sostenendo così la massima inclusione digitale e favorendo l'educazione sulle tecnologie del futuro, accompagnando il processo di trasformazione digitale del Paese.

Lo scorso maggio a Milano è stato aperto il primo Sky Up Digital Hub italiano, nato dalla collaborazione con l'Associazione CAF - Centro di Aiuto ai Minori e alla Famiglia in crisi.

4. VOLONTARIATO I progetti di *charity*

Senzatetto, abbandono, ambiente e giovani: queste sono le quattro aree in cui Sky ha deciso di concentrare la sua attenzione con il progetto di volontariato aziendale Sky Cares.

Un'iniziativa pensata per dare un contributo concreto alle città e alle comunità, partecipando direttamente a progetti di *charity* e collaborando con diverse organizzazioni non profit locali che gestiscono attività sul territorio. Il programma è attivo in tutti i Paesi dove Sky è presente e, a livello italiano, nelle città di Milano, Roma e Cagliari.

CORPORATE ACTIVISM E GEN Z: NON FARE, MA ESSERE



di **Carlotta Falbo**, studentessa di Strategic Communication, Università IULM



Nato solo nel recente 2018, il *corporate activism* (o *brand activism*) prende forma dagli studi di Philip Kotler e Christian Sarkar a partire dalla definizione di *social responsibility*, che viene traslata a livello aziendale.

La cosiddetta CSR non è più sufficiente: l'azione dei singoli non può più essere rivolta verso le pratiche interne dell'organizzazione, ma ciò che si chiede è una diplomazia aziendale che comprenda in profondità le cause a cui

tiene maggiormente la comunità a cui ci si rivolge e che costruisca su di esse un'agenda di priorità, basata su principi chiave.

Già dal 2018 inizia a registrarsi un incremento esponenziale nella quota di consumatori che affermano di **dimostrare i propri valori attraverso l'acquisto di specifici brand**: il 64% degli intervistati coinvolti nell'Earned Brand Study di Edelman è disposto a scegliere, cambiare, evitare o boicottare un brand in base alle posizioni politiche o sociali che adotta, registrando un aumento del 13% rispetto al 2017.



Inutile dire come il fenomeno abbia conosciuto una crescita esponenziale grazie a una generazione che diventa sempre più curiosa e studiosa, e quindi consapevole: la Generazione Z. I ragazzi e le ragazze nate tra il 1997 e il 2012 lottano sempre di più per il loro futuro perché riescono a identificarlo in modo più limpido nella loro mente, e questa immagine non è per nulla rassicurante. Nonostante ciò, la paura che sentono non li paralizza, ma li motiva a essere sempre più assertivi e determinati nelle loro battaglie, in cui cercano l'appoggio del settore aziendale.

Queste sfide sono infatti così grandi che combatterle da soli non basta, considerando quanto i brand e le aziende detengano un potere così grande da andare oltre l'azione del singolo. Le aspettative dei consumatori si sono plasmate nel tempo e si muovono verso la convinzione che il posizionamento delle imprese sia tale da permettere loro di guidare il cambiamento e affrontare le questioni sociali in modo forte: gli strumenti di cui dispongono sono potenti, anche in relazione a quelli del governo, nei confronti del quale c'è invece grande sentimento di sfiducia. Non a caso

già nel recente The Power of Gen Z Report il 70% degli intervistati afferma di essere **coinvolto in cause politiche o sociali**, il quale rappresenta un chiaro segnale per il mondo del business che utilizzare il potere comunicativo e commerciale per fare del bene non è qualcosa di apprezzato, ma di ormai scontato.

La Generazione Z elude la tipica *customer persona* definita dal marketing tradizionale. Per questo c'è bisogno di qualcosa di più unico e pragmatico, proprio come loro. Cogliendo questa opportunità, ormai obbligazione morale, gli imprenditori e i marketer del mondo di oggi non fanno altro che assicurarsi un vantaggio competitivo: il mondo del business non può più far finta che la voce di questa generazione non esista, perché è diventata così forte che l'unico risultato raggiungibile sarebbe l'auto-sabotaggio. Studiare e analizzare il fenomeno invece di sopprimerlo è fondamentale, così da comprenderne la portata, abbracciarne ogni sfaccettatura, e arrivare a una collaborazione tra generazioni che non potrà che essere proficua per entrambi.

DA CSR A CORPORATE ACTIVISM: IL NUOVO MODO DI FARE IMPRESA



di **Aurora Glandi**, studentessa di Strategic Communication, Università IULM

I consumatori di oggi sono sempre più consapevoli dell'impatto dei loro acquisti sul sistema economico e sulla società. La crisi climatica ha contribuito a questa crescente attenzione verso scelte più oculate e sostenibili, spingendo a ridefinire il concetto di valore. Oltre alla qualità del prodotto e alle sue prestazioni ora si considera il valore anche in termini di impatto sociale. Ma è sufficiente per le aziende dichiarare un *brand purpose*? Gli stakeholder, quali gli investitori e i consumatori, non si accontentano più di parole.

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) non è più abbastanza. Si è aperto un nuovo scenario, quello del *corporate activism*, un approccio strategico che spinge le aziende ad abbracciare tematiche sociali, ambientali, politiche ed economiche, **traducendo le parole in azioni concrete** verso il perseguimento del bene comune. Si tratta di un impegno profondo che coinvolge l'intera organizzazione.

L'odierno scenario geopolitico dimostra quanto le aziende giochino un ruolo centrale nel veicolare **messaggi di carattere morale** e in ultima istanza, un mezzo potentissimo per generare cambiamento. Ecco spiegata la richiesta di azioni concrete, soprattutto da parte dei consumatori.



In passato le aziende potevano rimanere neutrali su questioni controverse e concentrarsi sulla qualità del prodotto. Oggi, invece, non prendere una posizione può comportare gravi conseguenze, tra cui crisi aziendali e perdite di opportunità di crescita. Soprattutto le nuove generazioni, come i Millennials e la Generazione Z, si aspettano che le aziende assumano una posizione chiara su questioni sociali e ambientali.

Lego e Nike mostrano due esempi di come una campagna di *brand activism* sincera, possa fare la differenza e migliorare la *brand reputation*.

Lego, con la campagna Rebuild the World si rivolge alle madri dei più piccoli dimostrando una profonda sensibilità nei confronti dei disagi psicologici scaturiti dal periodo di lockdown e sottolineando con forza che, nonostante le restrizioni globali, la creatività dei più giovani non ha conosciuto limiti.

L'azienda offre l'opportunità di immergersi in un universo immaginario, intriso di gioia e spensieratezza, invitando tanto i giovani quanto gli adulti a liberare la propria fantasia e contribuire attivamente alla costruzione di un mondo nuovo, caratterizzato da elementi fantastici e suscettibile di ammirazione da parte di tutti e di condividere tutto questo con l'azienda in prima persona. Il risultato lascia tutto il mondo senza parole: a novembre 2020 Lego espone un mappamondo alto quattro metri nella sua Lego House in Danimarca, interamente fatto di con le creazioni di mattoncini inviate dai bambini.

Un altro esempio di *brand activism* viene portato in scena da Nike con la campagna pubblicitaria che vede protagonista il quarterback Colin Kaepernick che si schiera contro il razzismo e contro le ingiustizie, veicolando un grande messaggio di forza con *"Believe in something even when it means sacrificing everything"* e dando ancora più valore al loro celebre motto *"just do it"*. La campagna ha avuto una



portata mondiale e ha permesso al brand di avvicinarsi anche al pubblico più sensibile.

L'allineamento tra *brand purpose* e azioni aziendali risulta fondamentale e deve essere autentico, rispecchiando i valori profondi dell'azienda. Solo così si può costruire una vera connessione con i consumatori, dimostrando un impegno sincero verso il cambiamento positivo. Il *brand activism* richiede sincerità, coraggio e una volontà reale di **fare la differenza nel mondo**. Le aziende devono intraprendere azioni concrete che riflettano i loro valori e che contribuiscano al bene comune.

IN CHE MODO SACE STA ATTUANDO UNA TRASFORMAZIONE CULTURALE E DI LEADERSHIP PER RENDERE POSSIBILE LA SUA VISIONE DI SOSTENIBILITÀ?



di **Michele De Capitani**, CFO e Chief Sustainability Officer, SACE

SACE svolge un ruolo fondamentale per l'economia, trovandosi nel punto di incontro di tutti gli attori principali necessari per guidare il cambiamento verso un futuro più sostenibile. SACE può fornire le risposte per accelerare la transizione dell'economia italiana verso modelli di business più sostenibili grazie alle sue interconnessioni con operatori economici, all'ampia copertura di settori e aree geografiche e alla competenza e responsabilità di cui ha saputo dare prova nel tempo.

Per poter realizzare il proprio potenziale di agente del cambiamento verso la sostenibilità, è necessario che SACE mobiliti l'intera organizzazione per promuovere il suo *purpose*: "incentivare e sostenere le imprese italiane verso orizzonti sostenibili come contributo al benessere della nostra società". L'approccio focalizzato su *place and leadership shaping* consentirà l'allineamento tra ambiente e capacità, valori, identità e comportamenti delle persone.

La radice etimologica di leadership deriva da "læd", che significa percorso, viaggiare. Pertanto, chi guida deve indicare ai compagni di viaggio la strada da percorrere, focalizzandosi sull'efficacia della strategia, a differenza del management, che si occupa invece dell'efficienza delle operazioni¹.

La leadership di SACE può passare dalla narrativa sulla redditività del Gruppo a una in cui gli impatti sociali e ambientali hanno ripercussioni finanziarie e le decisioni finanziarie danno luogo a impatti di natura sociale e ambientale². Poiché i leader sostenibili sono "individui che vogliono fare la differenza approfondendo la consapevolezza di sé in relazione al mondo, adottando nuovi modi di vedere, pensare e interagire che si traducono in soluzioni innovative e sostenibili³", SACE si adopererà per definire l'ambiente di business più efficace e un nuovo stile e una nuova cultura di leadership.

I cambiamenti incrementali e di processo non saranno sufficienti per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile, che richiederà, invece, una trasformazione più radicale⁴. La trasformazione va intesa come un processo complesso che implica un cambiamento sistemico e multidimensionale⁵. Richiede uno stile di leadership motivante per "esprimere una visione basata su valori ideologici in grado di stimolare le persone e portarle a identificarsi con la propria visione, ad andare oltre al binomio performance/premio e ad avere un impatto sull'organizzazione, contribuendo alla realizzazione della sua visione e al cambiamento"⁶ (Waldman et al., 2011).

Il cambiamento riguarda quindi una leadership capace di conquistare il cuore e la mente delle persone e guidarle verso un

obiettivo comune allineato ai loro valori e di abbracciare tutte le dimensioni del cambiamento: cognitiva (mente), spirituale (anima), emotiva (cuore) e comportamentale (competenze)⁷.

Ma quale ambiente culturale è efficace per il cambiamento? Qual è il collegamento tra il senso di appartenenza e i valori tipici di un determinato luogo nel contesto della definizione di luoghi sostenibili al fine poi di integrarli nel processo di evoluzione sostenibile⁸? La sostenibilità richiede la comprensione del rapporto persona-luogo (il contesto) e dell'unicità dei luoghi in termini di risorse, capacità delle persone e conoscenze⁹. Pertanto, la definizione del contesto assume un ruolo trasformativo nel creare la capacità delle persone di rinegoziare le condizioni del proprio impegno nei luoghi, compresi i loro valori¹⁰.

Il senso di appartenenza è il cardine su cui poggia la volontà delle persone di adottare e applicare il percorso di sostenibilità di SACE. Il senso di appartenenza delle persone è indicativo del loro impegno a contribuire al processo di trasformazione del contesto. SACE sta quindi impostando la propria strategia di sostenibilità in modo da allinearla a tale senso di appartenenza delle persone, definito come l'insieme di valori ed emozioni che le persone attribuiscono a SACE.

Perseguire l'allineamento tra la definizione dei luoghi e il senso di appartenenza è fondamentale per la trasformazione di SACE in chiave sostenibile. È quindi necessario un nuovo stile di leadership che: affronti le interconnessioni di un sistema flessibile e complesso (sistemico), comprenda l'interdipendenza degli esseri umani (connesso), persegua l'uguaglianza e la giustizia (inclusivo), punti alla collaborazione (collaborativo), stabilisca un obiettivo di impatto significativo (focalizzato sullo scopo), innovi con creatività (creativo), sia saggio e prudente (intelligente) e si impegni per il benessere comune (coraggioso)¹¹.

Le neuroscienze offrono approcci utili al cambiamento, alla riqualificazione e all'identificazione di leader con nuove capacità di adattamento alle sfide della sostenibilità, descrivendo gli schemi mentali associati agli stili di leadership, esaminando simultaneamente cognizioni ed emozioni per comprendere la leadership efficace e gettando nuove basi per la valutazione e il reclutamento, lo sviluppo personalizzato e il miglioramento delle prestazioni in termini di leadership sostenibile¹².

SACE ha l'opportunità di essere il precursore della trasformazione sostenibile delle imprese italiane. Ciò emerge chiaramente dalla tenacia con cui la leadership di SACE persegue gli obiettivi del piano strategico INSIEME 2025 e del nuovo modello di leadership, che include tutte le caratteristiche elencate sopra e che è stato denominato EPIC: *Extraordinary, Passionate, Inspirational, Connective*.

¹ Visser, W., & Courtice, P., Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice, 2011

² Hybrid metrics: Connecting Shared Value to Shareholder Value, 2020

³ Visser, W., & Courtice, P., Ibidem

⁴ Marshall, N. A., Park, S. E., Adger, W. N., Brown, K., & Howden, S. M., 2012, Transformational capacity and the influence of place and identity, Environmental Research Letters, 7(3) Lonsdale, K., 2015, Transformative adaptation: What it is, why it matters and what is needed

⁵ Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J., 2005, Adaptive governance of social-ecological systems, In Annual Review of Environment and Resources (Vol. 30, pp. 441-473)

⁶ Waldman, D. A., Balhazard, P. A., & Peterson, S. J., 2011, Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? In Management Perspectives (Vol. 25, Issue 1)

⁷ Gill, R., 2002, Change management -- or change leadership? In Journal of Change Management, 3(4), 307-318

⁸ Grenni, S., Soini, K., & Hortlings, L. G., 2020, The inner dimension of sustainability transformation: how sense of place and values can support sustainable place-shaping, In Sustainability Science, 15(2), 411-422

⁹ Barca, F., 2009, AN AGENDA FOR A REFORMED COHESION POLICY: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations Independent Report prepared at the request of Danuta Hübner, Commissioner for Regional Policy

¹⁰ Grenni, S., Soini, K., & Hortlings, L. G., Ibidem

¹¹ Drake, L., (n.d.), Leadership for a sustainable future: Core thinking

¹² Waldman, D. A., Balhazard, P. A., & Peterson, S. J., Ibidem

BRAND ACTIVISM: UN FENOMENO IN ASCESA PER LE IMPRESE ITALIANE



di **Margherita D'Innella Capano**, General Manager, Telpress Italia

L'attivismo d'impresa e di marca è sempre più diffuso nel nostro Paese dove passa principalmente per i micro influencer. Le aziende più attive sono nel *food & beverage* e nella moda; e ancora, il caso Enel, le novità di Intesa Sanpaolo e PayPal.

In Italia è esploso negli ultimi tre anni ed è legato prevalentemente alla sostenibilità ambientale; più recentemente si è spostato anche sulle politiche di genere, in particolare sulla parità e sui diritti LGBT, tra i temi caldi degli ultimi mesi. Stiamo parlando del *corporate & brand activism*, l'attivismo di marca, cioè la posizione e l'impegno delle imprese su questioni sociali o politiche di attualità. È un fenomeno sempre più diffuso ma relegato a specifiche *community* e,

tranne che in alcuni casi, non riesce a guadagnare l'opinione pubblica ma trova sponda soprattutto tra i più giovani.

L'unica impresa che è riuscita a emergere con una posizione più forte, recentemente, è stata Enel. I brand più attivi, però, si dividono tra il *food* e il *fashion*. Nel primo caso il podio di aziende più attive se lo contendono Lavazza e Ferrero. Piazza d'onore per Illy tra le primissime imprese del nostro Paese a investire in una reale responsabilità sociale. Eh sì, perché oggi lo chiamiamo *brand activism* ma il riferimento è sempre alla **promozione di comportamenti responsabili**, quella sostenibilità che non riesce proprio a fare breccia nella cultura italiana, forse anche a causa di una grande componente di *green* o *social washing*. Nella moda, invece, la partita è più ampia con Armani, Prada, Gucci e Versace ed è esplosa durante la pandemia.

A sorpresa tra le prime dieci imprese maggiormente impegnate socialmente troviamo due operatori finanziari: Intesa Sanpaolo e PayPal; tra le imprese emergenti Banca Ifis. L'outsider è Pirelli, che si piazza nelle prime posizioni grazie al grande impegno profuso nella comunicazione delle scelte di sostenibilità. Sono alcuni dati della fotografia sul *corporate activism* delle grandi aziende scattata dall'Osservatorio sui media e la comunicazione di Telpress Italia per l'International Corporate

Figura 1 - World cloud con le parole più ricorrenti nelle conversazioni social sul *corporate & brand activism*



Figura 2 - I dati sulle conversazioni social su *brand activism*



Communication Hub attraverso l'analisi basata sul monitoraggio del web e i principali social network (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok e YouTube) tra il 1° aprile e il 1° giugno 2023 realizzata con la piattaforma MediaScope™ che consente la rilevazione in tempo reale e la relativa analisi dei dati delle conversazioni del web e dei social network su *keyword* definite. Dai dati raccolti ed elaborati dalla squadra di giornalisti, esperti e analisti di Telpress, emerge che l'attivismo di marca e più in generale d'impresa in Italia è molto frammentato ma soprattutto che l'impegno di *brand* e *corporate* è poco conosciuto sotto questo nome, a differenza d'oltreoceano dove, invece, è una pratica diffusa.

Questo fenomeno, nato nel 2015 negli USA con un'iniziativa di Starbuck, la Race Together, che però si rivelò un *epic fail*, nel 2017 viene indicato da Interbrand come la tendenza che avrebbe rivoluzionato la comunicazione d'impresa. E così è stato, tanto da diventare il tema dell'ultimo libro di Philip Kotler, il più autorevole studioso di marketing al mondo, autore del più diffuso manuale.

In Italia è arrivato con i grandi marchi sportivi, Nike e Adidas, ma non ha trovato terreno fertile in questo settore mentre si è affermato nel *food & beverage* e nel *fashion*. Diverse le campagne di produttori di birra a favore del bere responsabile, ma le iniziative che hanno raccolto maggiori consensi sono quelle di Lavazza con il bellissimo spot per la giornata della Terra che su YouTube ha raccolto oltre 1 milione di visualizzazioni e il messaggio è divenuto virale, e Ferrero per l'impegno ambientale con la grande rivoluzione dei *packaging* eco-sostenibili delle merendine comu-

nicato negli ultimi mesi. Tra le altre imprese una menzione speciale va a Barilla, che però - nonostante gli sforzi - non riesce ad agganciare il target più attivo, quello dei giovanissimi, e i due leader della grande distribuzione organizzata cooperativa, Coop e Conad, che fanno breccia nei consumatori ma trovano poco riscontro sui social. L'attivismo di marca ha trovato terreno fertile tra i Millennial e nella Generazione Z, ragazzi tra i 12-14 anni e fino ai 20-23 oggi più fortemente impegnati e attenti ai temi sociali, ambientali e politici.

La rivoluzione del *corporate & brand activism* passa, dunque, prevalentemente per i social network, Instagram e Twitter in testa grazie ai big e soprattutto ai micro-influencer, attivisti di riferimento nelle *community* tematiche. TikTok è ancora tagliata fuori. Ma i messaggi condivisi sui canali social partono dal web dove si trovano le ragioni di una scelta o di una campagna. L'analisi trova riscontro nei numeri, che sono ancora bassi rispetto ad altri Paesi. Le *mention* riconducibili al *corporate* e *brand activism* sono poco più di 20mila anche se generano un numero significativo di interazioni (quasi 700mila), proprio a significare il restringimento a *community* specifiche che producono, però, una buona *audience* con 40,5 milioni di visualizzazioni in due mesi, segnale che il messaggio arriva a un buon numero di persone.

Tabella 1 - Le imprese con più *mention* sul *brand activism*

TOP 10 AZIENDE PIÙ CITATE		
1	ENEL	1659
2	LAVAZZA	481
3	FERRERO	480
4	PIRELLI	441
5	INTESA SAN PAOLO	310
6	ILLY	300
7	ARMANI	308
8	PRADA	225
9	VERSACE	148
10	PAYPAL	135

PASSATO, PRESENTE E FUTURO DI UNA (REALE) PRESA DI COSCIENZA

”
AGOL
“

di **Niccolò de Arcayne**, Segretario Generale, AGOL - Associazione Giovani Opinion Leader



Negli ultimi anni, con l'avvento dei nuovi modelli di comunicazione disintermediata e delle tecnologie funzionali alla sua diffusione, la popolazione mondiale è stata protagonista di un profondo processo di cambiamento che ha investito e mutato l'approccio degli utenti al consumo, decretando il superamento della dicotomia "produttore-consumatore" e portando quest'ultimo ad assumere una nuova veste, quella di giudice attento non soltanto al prodotto o al servizio per il quale ha investito le proprie risorse economiche, ma anche ai processi produttivi e alle modalità operative attraverso cui l'azienda svolge quotidianamente la propria funzione.

Questo fenomeno ha spinto numerose aziende di grandi, medie e successivamente anche di piccole dimensioni, a riflettere sul concetto di **corporate identity**, sulle modalità di posizionamento esterno adottate fino a quel momento, nonché sul proprio ruolo all'interno della società e sulla possibilità di abbracciare e difendere una o più cause dai molteplici risvolti sociali, politici, economici e ambientali.

È proprio con il sorgere di questi interrogativi che trova terreno fertile il **corporate activism**, ovvero quel processo

che spinge l'azienda ad assumere delle nuove responsabilità oltre il proprio ruolo tradizionale di produttore-fornitore di beni e servizi, abbracciando un sistema conversativo che la pone al centro di una più ampia arena di confronto con una molteplicità di stakeholder, tra cui figurano aziende competitor, istituzioni, associazioni, sindacati, e altre tipologie di interlocutori. All'interno di questo spazio, l'azienda ha la possibilità di **evidenziare il proprio impegno**, in una logica no-profit, a favore di una causa sociale molto spesso impattata direttamente - e non sempre positivamente - dalle proprie azioni quotidiane, oppure ritenuta semplicemente degna di particolare attenzione per via del suo elevato risvolto sulla società.

L'ultimo decennio può essere considerato il periodo storico in cui la quasi totalità delle aziende globali, salvo ormai rare eccezioni, hanno accolto definitivamente e nella loro totalità i temi della Corporate Social Responsibility - a

mio avviso alla base del **corporate activism** - seguendo un graduale processo che le ha viste inizialmente approcciare queste tematiche in un'ottica confusa e meramente orientata all'apposizione del bollino **green** sui propri canali informativi, per poi intraprendere, in una fase successiva, un cammino di comprensione sempre più profondo che le ha portate a rivedere, a volte radicalmente, alcuni processi interni nella loro interezza.

Come conseguenza di quanto appena detto, anche l'attenzione delle aziende al posizionamento verso il pubblico è fortemente mutata, e con l'avvento di nuovi modelli di **corporate reputation** basati non soltanto sulla comunicazione delle proprie performance produttive ma anche della propria attenzione al sociale, all'ambiente e ad altre tematiche altamente impattanti, le aziende possono essere considerate a tutti gli effetti un nuovo e importante veicolo per il raggiungimento del bene comune.



LA RUBRICA DEI LIBRI

a cura di **Susanna Fiorletta**



Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business

> David Grayson, Adrian Hodges; Routledge; 390 pagine

Questa guida pratica è progettata per aiutare i leader di aziende e i loro manager a capire come valutare l'impatto dei fattori di responsabilità sociale d'impresa (CSR) sulle strategie e operazioni aziendali principali con l'obiettivo di identificare e stabilire le priorità tra le opzioni successive e le conseguenti opportunità di business.



Brand activism. Dal purpose all'azione

> Philip Kotler, Christian Sarkar; Hoepli; 358 pagine

Questo libro spiega alle aziende come passare dall'assunzione di responsabilità sociale (il *purpose* del sottotitolo) all'azione (per generare valore) e dall'azione al racconto. I capitoli del volume analizzano il *Brand Activism* (BA) andando in profondità: si parte dalla sua definizione e, passando attraverso diverse prospettive (il BA rivolto ai CEO, agli impiegati, ai clienti), si arriva alla definizione di una strategia.



La Corporate Social Responsibility nelle PMI familiari

> Cinzia Vallone; Giappichelli; 208 pagine

La creazione di valore aziendale non può più prescindere dalla sostenibilità e dalla responsabilità sociale. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) va in questa direzione con le sue specifiche direttrici: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica, e inclusione sociale. Per l'Italia rappresenta un'opportunità di sviluppo, di investimenti e riforme verso un percorso di crescita economica sostenibile. La discussione verte principalmente sulle grandi aziende e l'attenzione ricade sulle loro scelte *green* che condizionano il sistema economico e tutte le PMI della catena di approvvigionamento.



Purpose + profitto. Come le aziende possono migliorare il mondo e veder crescere gli utili

> Elena Dellapiana; Einaudi; 320 pagine

Il conseguimento di uno scopo più ampio (*purpose*) e quello del profitto sono finalità in conflitto tra loro o possono essere raggiunti entrambi contemporaneamente, adottando la mentalità corretta e dotandosi degli strumenti adeguati? Quali sono le forze che stanno ridisegnando la relazione tra questi due obiettivi? Che cosa possiamo fare tutti noi per rafforzare il rapporto tra scopo e profitto come imprenditori, manager, dipendenti, consumatori e investitori? Supportato da ricerche all'avanguardia, il libro fornisce risposte a domande cruciali che sempre più vanno ridefinendo il panorama delle imprese in ogni angolo del mondo.



ESG. La misurazione della sostenibilità

> Luca Dal Fabbro; Rubbettino; 230 pagine

Dietro l'acronimo ESG, sempre più conosciuto anche fuori dal mondo della finanza e della "sostenibilità" ci sono tre termini molto chiari: Environmental, Social e Governance: si tratta di tre dimensioni fondamentali per verificare, misurare, controllare e promuovere l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa, di una organizzazione o di uno Stato. La misurazione delle performance ESG è fondamentale per sviluppare un'economia e un'industria più sostenibili. Il processo di definizione degli obiettivi e della misurazione dei fattori ESG è avviato, ma ancora in grande evoluzione. Sugli standard di rendicontazione della sostenibilità sarà possibile raggiungere una tassonomia sociale e di *governance*, oltre che ambientale?

BRAND ITALIA, IL PAESE CHE SI RACCONTA

di **Susanna Fiorletta**



"Oggi presentiamo il settimo numero di *The Corporate Communication Magazine*, il nostro trimestrale di approfondimento sui temi di corporate communication e della comunicazione istituzionale. In questo numero abbiamo deciso di approfondire il tema del *nation branding* e, più nello specifico, del *Brand Italia*. In questo numero abbiamo preso in esame l'aumento della complessità della comunica-

zione relativa a un Paese, abbiamo visto quanto sia importante dirigere la comunicazione verso target molto diversi e verso un'audience allargata, adattando il modo di comunicare alle specifiche caratteristiche dei target e dei Paesi nei quali si vuole portare il *Brand Italia*."

Ha introdotto così i lavori **Pierangelo Fabiano**, Segretario Generale

di ICCH, nell'ambito della presentazione del numero 7 della rivista trimestrale prodotta dall'International Corporate Communication Hub (ICCH) dal titolo "**Brand Italia, il Paese che si racconta**" nella cornice di Palazzo Cusani a Milano lo scorso 2 maggio.

Ma cos'è di preciso il *country branding*? Possiamo definirlo come la capacità di un paese di mantenere un'immagine forte e positiva agli occhi dell'opinione pubblica internazionale e risulta quindi un asset strategico che può aiutare i Paesi a posizionarsi e a essere riconosciuti su scala internazionale. Ruolo fondamentale viene giocato dalle aziende.

È il caso, per esempio, di molte realtà di eccellenza in Italia: basti pensare ai prodotti tipici su cui è stato possibile costruire business di successo - prodotti enogastronomici, della moda, del design, dell'automot-

tive. Difficile, infatti, non associare il nome di una grande azienda tipicamente italiana all'Italia, appunto. Questo è un grande punto di forza acquisito e consolidato nel tempo grazie all'attitudine tutta italiana di fare impresa. Il valore del *Brand Italia*, infatti, risiede proprio nell'immagine del nostro Paese come garanzia di creatività, innovazione, cultura e stile.

Ma l'eredità di successi passati non basta per garantire oggi il primato sul mercato internazionale. È necessaria un'azione di *branding* consapevole che ponga al centro una capacità comunicativa strategica che a sua

volta enfatizzi l'unicità percepita e al contempo offuschi i luoghi comuni dannosi. Il risultato di questa attività comunicativa ha ricadute importanti sulle decisioni di acquisto dei consumatori internazionali, così come sulla propensione dei mercati a investire nel Paese.

Possiamo quindi dire che oggi, la creazione del brand di un Paese è un'azione collettiva che coinvolge tutte le aziende. Migliore la sua percezione, maggiori i benefici per le aziende e per il mercato nazionale.

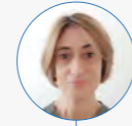
La discussione è stata poi indirizzata dalle parole di **Barbara Mazzali**,



Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda della Regione Lombardia: "*Il Made in Italy piace perché è fatto di cose belle e cose buone. E oggi si può aggiungere un'altra qualità: piace perché è sostenibile: i consumatori sono più consapevoli e in particolare quelli che acquistano prodotti italiani chiedono sostenibilità in senso completo - più diritti, più rispetto delle regole sul lavoro, elevati standard sociali e ambientali.*

Il valore del Made in Italy è caratterizzato dai nostri prodotti, che sono sinonimo di qualità e di creatività, di tradizione e innovazione: un mix unico al mondo che si alimenta e trae continua ispirazione dalla natura, dalla cultura e dalla bellezza che nei secoli è stata generata nel nostro paese e che ancora oggi richiama e contamina i creativi di tutto il mondo."

Infine, la parola ai protagonisti del dibattito: **Alessandra Bianco**, Corporate Communication Director - Lavazza Eventi Sole Director, Lavazza; **Enrico Bocedi**, Global Public Affairs, Communications and Sustainability Senior Director, Campari Group; **Vittorio Cino**, Direttore Generale, Centromarca e Ibc; **Simone Crolla**, Consigliere Delegato, American Chamber of Commerce in Italy; **Cristiana Falcone**, Direttore non esecutivo nel Board di TIM; **Stefania Romenti**, Università IULM; **Pier Donato Vercellone**, Chief Communication Officer, AC Milan; **Luca Vignaga**, CEO, Marzotto LAB.

COMITATO
SCIENTIFICO**STEFANO
LUCCHINI**Presidente Advisory Board
ICCH**PIERANGELO
FABIANO**Segretario Generale
ICCH**STEFANIA
ROMENTI**Professoressa
IULM**MAURIZIO
ABET**Senior Vice President Communication
and Brand Image **PIRELLI****RODOLFO
BELCASTRO**Chief Communications Officer
SACE**SIMONE
BEMPORAD**Group Chief Communications
and Public Affairs Officer
ASSICURAZIONI GENERALI**ROSALBA
BENEDETTO**Chief Communication, Marketing,
Public Affairs Sustainability Officer
BANCA IFIS**ANGELA
BIANCHI**Direttore
EUROPA DONNA ITALIA**FEDERICO GIOVANNI
BIANCHI**Head of Press & Public Diplomacy
EU DELEGATION TO THE UK**ALESSANDRA
BIANCO**Corporate Communication
Director **LAVAZZA GROUP**
& Sole Director **LAVAZZA EVENTI****CRISTINA
BROCH**Direttore Comunicazione
e Relazioni Istituzionali **IKEA****MASSIMO
BRUNO**Chief Corporate Affairs Officer
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE**CRISTINA
CAMILLI**Direttore Relazioni Istituzionali,
Comunicazione e Sostenibilità
COCA-COLA ITALIA E ALBANIA**SIMONE
CANTAGALLO**Communication
and Reputation Advisory**LORENZO
CARUSO**Vice President Communications
& Public Affairs, **PRYSMIAN GROUP****VALERIA
CHIESA**Direttore Affari Istituzionali e Relazioni
Esterne, **GRUPPO HUMANITAS**
e Vice Presidente **FONDAZIONE
HUMANITAS PER LA RICERCA****DAVIDE
COLACCINO**Responsabile Affari Regolamentari
e Rapporti con le Authority
POSTE ITALIANE**SIMONE
CROLLA**Consigliere Delegato
**AMERICAN CHAMBER
OF COMMERCE IN ITALY****SILVIA
DE BLASIO**Direttore Comunicazione
Corporate & Fondazione
VODAFONE**LUDOVICO
FOIS**Consigliere per le
Relazioni Esterne e Istituzionali e
Responsabile Comunicazione **ACI****JEAN-LUC
GATTI**Direttore Comunicazione
ASSOGESTIONI**FILIPPO MARIA
GRASSO**Public Affairs Director
LEONARDO COMPANY**FABRIZIO
IACCARINO**Responsabile Sostenibilità
e Affari Istituzionali Italia **ENEL****ALICIA
LUBRANI**Chief Marketing Officer e Country
Corporate Communication Director
AXPO ITALIA**MARCO
MAGLI**Direttore Comunicazione
e Relazioni Esterne
FEDERDISTRIBUZIONE**ERIKA
MANDRAFFINO**Direttore Comunicazione Esterna
ENI**GIUSEPPE
MEDURI**Direttore Comunicazione,
Relazioni Esterne, Sostenibilità
ALIA SERVIZI AMBIENTALI S.P.A.**VERONICA
PAMIO**Vice President External Relations
& Sustainability
AEROPORTI DI ROMA**SIMONA
PANSERI**Direttore Corporate Communication
and Public Affairs, Southern Europe
GOOGLE**ALESSANDRO
PAPINI**Direttore Comunicazione
e Relazioni Esterne
ASSOLOMBARDA**CRISTINA
PARENTI**Direttore Comunicazione
e Relazioni Esterne **EDISON SPA****LORENZA
PIGOZZI**Communications Director -
Executive Vice President
FINCANTIERI GROUP**RAOUL
ROMOLI VENTURI**Corporate Communication Director
FERRERO ITALIA (ALBA)**PATRIZIA
RUTIGLIANO**Executive Institutional Affairs,
ESG & Sustainability, Communication
& Marketing, Board Member**MICHELE
SAMOGGIA ZERBETTO**Communication
& Sustainability Manager
PHILIP MORRIS ITALIA**FEDERICO
SILVESTRI**Direttore Generale
24 ORE SYSTEM**MICHELANGELO
SUIGO**External Relations, Communication
& Sustainability Director **INWIT SPA****STEFANO
TASSONE**Head of Group Communications
MEDIABANCA**LUCA
TORCHIA**Chief Communication Officer
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE



THE CORPORATE COMMUNICATION MAGAZINE

Numero 08 | Giugno 2023

> **Direttore Responsabile**
Andrea Koveos

> **Advisor Editoriale**
Core Srl (www.corelations.it)

> **Editore**
International Corporate Communication Hub Srl

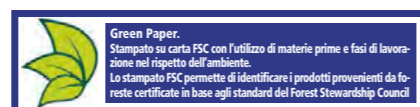
> **Art Direction - Progetto Grafico**
Gianluigi Servolini

> **Crediti Fotografici**
Shutterstock - Unsplash - Pexels

> **Cover**
Shutterstock

> **Info e Pubblicità**
segreteria@corporatecommunicationhub.eu

Registrazione Tribunale di Roma
N. 68/2017 del 06/04/2017



L'ARTE ENTRA IN UN TEMPO NUOVO

12 TALENTI ITALIANI PER 12 OPERE D'ARTE. CON I NOSTRI 4 POLI, L'ARTE SI PRENDE I SUOI SPAZI E I SUOI TEMPI PER RAPPRESENTARE UNA NUOVA IDEA DI MOVIMENTO.



PER MAGGIORI INFO
INQUADRA IL QR CODE

#TAKEYOURTIME



Gruppo FS
UN TEMPO NUOVO

MEDIOBANCA.
DAL 1946.

GRUPPO
MEDIOBANCA