

Roma, 17 03 2025
Palazzo VALENTINI
Sala Conferenze David SASSOLI

VIVERE E'...AGIRE



Associazione Italiana
di Studio del Lavoro
per lo Sviluppo Organizzativo

FONDAZIONE
ETICA ED ECONOMIA

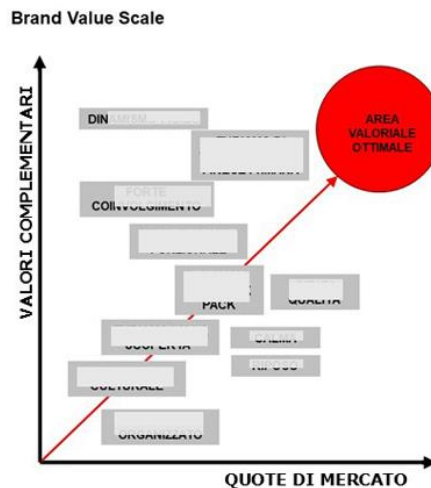


REPUTATION
Your Identity System
www.reputation.it

Sostenibilità, comunicazione e reputazione d'impresa

Si deve creare un universo valoriale di riferimento dell'azienda, un POSIZIONAMENTO D'IDENTITA' SOSTENIBILE, un PURPOSE, capace di coniugare le istanze di vita economica e meramente utilitaristica

dell'azienda o dell'Organizzazione rappresentata e le istanze ESG che la rendono degna di menzione, esempio al quale guardare, best practice da copiare cercando magari di fare anche meglio.



Mauro MATIDDI
Dr. in Scienze della Comunicazione
Istituzionale e d'Impresa

CSR e Bilancio di Sostenibilità opportunità di corporate/brand reputation e marketing. Come fare?

di Mauro Matiddi, specialista in corporate / brand reputation e relatore al Convegno.

Link video estratto <https://www.youtube.com/watch?v=uFmmmPjFAWo>

Lunedì 17 si è tenuto, presso la Sala Conferenze David Sassoli in Palazzo Valentini, al centro di Roma, il Convegno "VIVERE E'...AGIRE per un FUTURO SOSTENIBILE a misura d'uomo" focalizzato sulla SOSTENIBILITÀ e i cambiamenti imposti dalla norma europea CSR alle aziende.

Il convegno è stato organizzato da AISL_O Associazione Italiana di Studio del Lavoro per lo Sviluppo Organizzativo in collaborazione con il FESTIVAL della VITA e la FONDAZIONE ETICA ed ECONOMIA.

CSR Corporate Sustainability Reporting Directive rende il **bilancio di sostenibilità** obbligatorio per le PMI quotate e le Grandi Imprese.

La norma serve a strutturare e organizzare al meglio le informazioni ambientali, sociali e di governance aziendali (ESG, Environment, Social and Governance) arginando i rischi di false dichiarazioni, rischi di "greenwashing". Le istanze ESG hanno un impatto fortissimo anche su tutta la filiera di fornitura delle aziende tenute a redigere il bilancio di sostenibilità, perché anche i fornitori influenzano positivamente o negativamente la sostenibilità dell'azienda alla quale apportano materie, semilavorati, servizi.

Inoltre, interessa anche chi amministra i finanziamenti aziendali, poiché le istanze ESG influenzano e interessano in più modi anche i rapporti che le banche hanno con aziende di ogni dimensione.

Last but not least: gli investimenti aziendali per istanze ESG, necessari al fine di essere "compliant" con la CSR e poter redigere al meglio il Bilancio di Sostenibilità, possono essere valorizzati in ottica

di *brand reputation* e *marketing appeal*. Infatti, in tutto il mondo, sta aumentando il numero di consumatori che scelgono da chi acquistare o da chi rifornirsi anche in base alla REPUTAZIONE “*ESG compatible*” delle offerte, che si costruisce comunicando bene i buoni comportamenti aziendali.

Tale valore reputazionale è molto importante per ogni realtà economica, ma va gestito in maniera differente a seconda del settore e del profilo di clientela, e si deve adottare sempre un approccio strategico al fine di ottimizzare i ritorni economici in relazione agli investimenti realizzati.

Ciò comporta una analisi che culmina nella elaborazione del *brand positioning*, il posizionamento desiderato, dell'identità aziendale, negli immaginari collettivi dei mercati *target*.

L'individuazione e la selezione dei concetti, attributi e valori che si vogliono ricondurre al brand aziendale costituisce il trampolino di lancio dal quale si fa decollare **ogni rappresentazione dell'identità aziendale**, sia verso l'esterno (mercato e clienti) sia verso l'interno (dipendenti, collaboratori, partner, stakeholders...). Si progetta e si costruisce il brand identity system, il sistema che regola e organizza ogni relazione tra l'impresa e il suo ventaglio di interlocutori. In questa struttura comunicativa, ingegnerizzata secondo obiettivi economici e modalità stabilite, vive e si articola lo storytelling aziendale: la narrazione delle sfide affrontate e dei risultati raggiunti con la sostenibilità della “macchina produttiva aziendale” nel sistema nazionale e internazionale. Più l'azienda riesce a “ingaggiare” i suoi interlocutori comunicando le policy e le azioni realizzate per la sostenibilità (anche attraverso i suoi lavoratori), tanto più riesce ad incontrare il favore delle persone target.

La sostenibilità porta innovazione nei modelli di business e li valorizza in logica ESG nonostante gli orientamenti, altalenanti, degli investitori globali. Le persone attente all'andamento dell'economia sanno che Black Rock e altri grandi investitori 5 anni fa (2020) prospettavano modelli industriali compatibili con le istanze ESG, ma adesso alcuni di questi, nel 2025, hanno fatto dietrofront in modo radicale. Ciononostante, dal Covid in poi, tutto il mondo si è accorto dell'esigenza di cambiare rotta e di adottare uno stile di vita più armonico con l'ambiente circostante, a cominciare dall'ambiente sociale in cui si opera, si vive e si lavora.

Diviene sempre più strategico, oltre che necessario, rinnovare e strutturare il *workflow* aziendale secondo logiche di risparmio energetico, di monitoraggio della *carbon foot print*, del ciclo dei rifiuti, di *work-life balance* ed equità verso i lavoratori ... misurando risultati e progressi raggiunti.

Rendicontare la sostenibilità consente all'azienda di comunicare in modo trasparente i propri obiettivi aumentando la fiducia dei consumatori, degli investitori e degli altri *stakeholders*, attraendo al contempo nuovi clienti sensibili alle tematiche ambientali e sociali, costituendo un vantaggio competitivo sul mercato.

Gli impegni sostenuti per la sostenibilità vanno promossi e divulgati con competenze *marketing communication* a tutte le persone coinvolte -a vario titolo e in diverso modo- dal cambiamento di *vision*. L'obiettivo della CSRD è apportare un reale cambiamento nella modalità di fare *business*, e se l'impresa riesce a comunicare in modo ottimale il proprio operato, compatibile con le istanze ESG, acquisisce capacità attrattiva verso un ampio ventaglio persone (mercato, imprese e *stakeholders*) posizionando la *brand identity* aziendale nell'immaginario di riferimento dei suoi interlocutori. L'obiettivo, in tale prospettiva, diventa superare la “compliance” alla CSRD e comportarsi con logiche “*ESG compatible*”, proponendosi come identità degna di menzione, *best practice* da prendere ad esempio e da tenere in considerazione per apportare valore alle scelte e allo stile di vita dei suoi pubblici di riferimento, cittadini e/o professionisti.

Operativamente, nel convegno è stato sinteticamente illustrato l'algoritmo Brand management Clock® il cui utilizzo apporta valore ai programmi di corporate/brand reputation. La sua operatività consente

l'identificazione di valori strategici e caratterizzanti PMI e Gruppi industriali, come è stato fatto per il Gruppo PLC (una eccellenza del settore FER, energie rinnovabili), comunicandone gli obiettivi in modo trasparente, aumentando la fiducia dei consumatori, degli investitori e degli altri *stakeholders*.

La comunicazione “*ESG compatible*” deve essere gestita professionalmente su tutti i canali di comunicazione, con tutti gli strumenti e con modalità / stili espressivi adatti al profilo di pubblico target. **Tutti i *brand reputation touchpoint* vanno orchestrati in maniera sinergica, andando a costituire la cassa di risonanza della REPUTAZIONE D'IMPRESA.**

Infine, ATTENZIONE, PROFESSIONALITÀ e CONTROLLO vanno dedicate allo stile e ai modi con cui si esprimono i miglioramenti delle performance aziendali in ottica ESG, per evitare critiche alle politiche del suo management e per prepararsi a disinnescare comportamenti di andamento contrario all'interesse imprenditoriale. Nel corso del mio intervento ho accennato anche ai rischi di sicurezza digitale e all'eventualità di attacchi reputazionali generati da *hackers* che clonano voce e volti di manager e responsabili aziendali, manipolandoli con sistemi di *AI* generativa per produrre *deep fake video*.

Questo è, in estrema sintesi, il mio contributo portato con la relazione “*Sostenibilità, comunicazione e reputazione d'impresa*”, al convegno “VIVERE E'...AGIRE per un FUTURO SOSTENIBILE a misura d'uomo”, dove sono intervenuti rappresentanti di Istituzioni, imprenditori, studiosi e professionisti della consulenza fiscale, della moda, delle TLC e della sicurezza.

In merito allo svolgimento generale del convegno, l'apertura dei lavori e i saluti istituzionali hanno avuto preziosi contributi dall'On. Fabrizio SANTORI - Consigliere Capitolino ROMA CAPITALE, da Maria Grazia DE ANGELIS - Presidente AISL_O, da Arnaldo ACQUARELLI - Presidente FONDAZIONE ETICA ed ECONOMIA e infine da Don Ampelio CREMA - Presidente FESTIVAL della VITA.

L'Ingegnere Michele PETRUCCI - consulente di direzione d'impresa, ha moderato il convegno introducendo i relatori e ponendo domande sul tema, coinvolgendo anche il pubblico in sala.

L'intervento introduttivo ad opera dell'Avvocato Domenico REPETTO - *Direttore Divisione V° Comunicazione, Benessere Organizzativo, Trasparenza e Anticorruzione MINISTERO dell'AMBIENTE e della SICUREZZA ENERGETICA*, ha illustrato l'importanza della nuova “vision” del dicastero in cui lavora.

L'agire in funzione di un futuro sostenibile è parte della strategia comunicativa e politica assunta dal MINISTERO dell'AMBIENTE, e questo cambio di paradigma è sorto dal momento in cui sono entrate, nel suo posizionamento d'identità, nel “purpose” per il quale sta al mondo, le tematiche dell'ENERGIA, con la nascita del Ministero della TRANSIZIONE Energetica e poi dell'Ambiente e SICUREZZA ENERGETICA. Nel 2021 la Transizione era il tema che muoveva verso un nuovo paradigma di Sostenibilità Ambientale ed Energetica da far coincidere con le risorse necessarie per il normale funzionamento del Sistema Italia; il tema della Sicurezza Energetica è entrato prepotentemente nell'agenda dei Governi, dei Media e della nostra società dal 24 febbraio 2022, con lo scoppio della guerra nel nostro continente e l'aumento dei prezzi energetici in tutto il mondo.

La necessità di dover porre delle Regole a un livello alto, sovranazionale, europeo, è il risultato dell'obiettivo di realizzare un vero e proprio processo d'integrazione sociale, cominciato con il processo d'integrazione politica ed economica. Per farlo si deve andare al di là delle regole e incidere sui comportamenti. I Ministeri, come la Commissione e il Parlamento Europeo, sono amministrazioni di regolazione che traducono in norme le politiche, ma poi queste devono motivare comportamenti. Si potrebbe affermare che le regole sono parte del concetto di cultura e cognizione-conoscenza, mentre i comportamenti sono parte della consapevolezza. Il PNRR Next Generation EU, generato post-Covid,

è stato tradotto nella nostra nazione con una misura d'investimento nella rivoluzione verde e la transizione energetica, al cui interno è previsto un investimento specifico che si intitola "Cultura e Consapevolezza", con risorse destinate a tradurre le regole in comportamenti. Si deve riuscire a creare questa correlazione per mettere a frutto tutti gli sforzi fatti e da fare per rendere la nostra società, con noi tutti, sostenibile.

La richiesta di cambiamento di paradigma delle regole e dei comportamenti, cioè il cambiamento del modo con il quale si è prodotto, consumato e inquinato finora, proviene fortemente dalle generazioni più giovani. Diversamente, è meno espressa dalle generazioni più anziane o mature sotto il profilo anagrafico, cioè coloro che per cambiare devono affrontare costi molto rilevanti, soprattutto dal punto di vista di rottura delle vecchie abitudini. Ciò comporta, anche per i "boomer" più giovanili, identificabili come la generazione "affluente" con maggiori risorse economiche, l'abbandono di modelli di consumo lineare e l'adesione a modelli di consumo circolare, sostenibili. Ne consegue la difficoltà, per il legislatore e l'Amministrazione Pubblica, di far sì che le norme poi riescano davvero ad incidere sui comportamenti da modificare, e un ruolo importante lo gioca la comunicazione.

Michele Petrucci ha chiesto all'imprenditore Stefano LAMERA - Presidente SINERGIA srl e Vice Presidente CONFAPI Bergamo- se la CSRD porta veramente una opportunità, e quali tipo di costi devono essere affrontati.

Per Lamera la SOSTENIBILITÀ è un tema cresciuto molto, negli ultimi 4 anni, nelle agende degli imprenditori con cui lavora. La sostenibilità è un veicolo attraverso il quale si possono portare competenze manageriali all'interno di una azienda, dove normalmente l'imprenditore dedica tutte le sue energie all'equazione prodotto-clienti-fornitori e non ha tempo per altro. Il tessuto economico italiano è molto fragile perché, a fronte di produzioni di ottima qualità, l'estrema frammentazione delle aziende non consente l'accesso ad alcune competenze manageriali e all'organizzazione con cui ottimizzare le performance aziendali.

La sostenibilità è cultura e non compliance, ecco perché il Bilancio di Sostenibilità non va fatto come mero esercizio di compliance, anche perché, alla luce del decreto "Omnibus", è obbligatorio per grandi aziende. Invece la sostenibilità di tutte le aziende, anche quelle non obbligate al Bilancio dalla CSRD, deve essere misurata. Quello che oggi viene chiamato "attestato di sostenibilità" o "rating di sostenibilità" già dal 2026, alla vigilia del recepimento della normativa contro il "greenwashing", sarà meno importante rispetto ai servizi offerti dalle 11 piattaforme che -si prevede- saranno riconosciute come "enti certificanti" e verranno usate per esaminare il modello di sostenibilità delle aziende.

Lamera ha in programma di accompagnare i suoi clienti, dopo averne misurato la sostenibilità, in un percorso della durata di 12 mesi con il supporto di consulenze, in outsourcing, per il mantenimento o il miglioramento delle performance in logica ESG. Dell'acronimo ESG a suo avviso la lettera più importante è la S, perché in una azienda se funzionano le performance sotto il profilo ambientale (E) e sotto il profilo gestionale (G) poi sono le persone (S) l'elemento principe e di valore sul quale concentrarsi, poiché le nuove generazioni trovano molto motivante e premiante lavorare in aziende attente alla sostenibilità.

Il Dr. Sergio SANTANGELO, commercialista e Advisor sustainability manager, ha posto l'indice sulla necessità di accompagnare le aziende verso la sostenibilità con un programma di lungo periodo. La sostenibilità è già presente in Italia con gli Adeguate Assetti Organizzativi per i quali bisogna già essere organizzati per processi e per strutture, cui si aggiungono le ISO. Però è necessario formare alla sostenibilità partendo dalle FAMIGLIE, perché la famiglia è il primo nucleo dal quale escono artigiani, professionisti e imprenditori. Queste a suo avviso sono le radici sulle quali si dovrebbe lavorare per generare una cultura della sostenibilità con implicazioni dirette sin dalla nascita delle PMI in Italia.

Domenico BUONOCUNTO - Marketing Manger gruppo BANCA POPOLARE del LAZIO, all'interno della banca si occupa delle questioni ESG. Il ruolo della banca è duplice, poiché è una impresa e come tutte le altre deve controllare le proprie catene di fornitura e il proprio consumo energetico, e per questo la sede centrale del Gruppo BPL a Velletri è stata ristrutturata in logica zero impact, consuma l'energia che produce. Inoltre, i costi amministrativi sono più o meno equiparati ai costi del personale, e per la scelta dei fornitori si prediligono aziende a Km0 o comunque del territorio circostante, per ridistribuire alle realtà circostanti una parte della ricchezza prodotta.

La banca "tiene i cordoni della borsa" e il suo business è stato impattato dalla vigilanza della Banca d'Italia e della BCE, per controllare l'equilibrio del sistema ed evitare rischi di crisi finanziarie. Per esempio, se una banca si trova ad essere fortemente esposta nei confronti dei distributori di carburante, e si sa con certezza che tra un certo arco di tempo le auto saranno tutte con motore elettrico, l'Istituto di Vigilanza controlla che la Banca sia comunque in grado di garantirsi il ritorno dei soldi prestati ai distributori di benzine e gasoli. Per questo l'Istituto di Vigilanza circa un anno e mezzo fa ha emanato una circolare nella quale segnalava le best practice alle quali tutte le banche si devono adeguare. Il credito è il primo oggetto dell'impatto indiretto della CSRD ma non è l'unico, poiché tutta la banca è impattata dalle istanze ESG. Anche per gli investimenti in titoli, nei quali la banca investe soldi che le sono affidati dai clienti, sono privilegiate le aziende che rispettano criteri ESG rispetto ad altre che non rispettano criteri di sostenibilità. Si stanno verificando dinamiche simili a quelle avvenute anni fa con l'antiriciclaggio, una attività diventata efficace quando le banche hanno iniziato ad effettuare le segnalazioni di operazioni. Questo perché anche i commercialisti e i notai sarebbero tenuti a fare segnalazione di operazioni sospette ma la banca non ha un indirizzo di casa, non ha i figli che vanno a scuola...

Quindi il modo più efficiente per introdurre logiche ESG nel sistema imprenditoriale italiano è passare attraverso le banche, ancor più che attraverso il sistema normativo.

Gli imprenditori adesso ricevono, dalle banche con cui lavorano, un elenco di domande come quelle sull'eventualità che l'impresa abbia già pubblicato un bilancio di sostenibilità, informazioni sulla catena di fornitura, sulla gestione dei consumi energetici, sulla gestione dei rifiuti e tanto altro. Spesso la BANCA POPOLARE del LAZIO si è trovata nella condizione di essere il primo interlocutore che chiede in maniera sistematica informazioni ESG alle imprese, il motivo per cui le aziende hanno fatto operativamente la prima cosa pratica dichiarando le proprie azioni in merito alla sostenibilità.

Da questo punto di partenza si dovrebbe evolvere: da un obbligo a operare in logica ESG si dovrebbe decidere di credere e sviluppare, ogni azienda autonomamente, lo stile operativo con indicatori di *performance* ESG.

Luca LITRICO - Creative director e responsabile ESG della famosa SARTORIA LITRICO, che ha vestito con abiti su misura molti statisti italiani e internazionali, ha portato la sua *vision*. La moda in generale è impattata dalla sostenibilità, perché ha una filiera di fornitura produttiva molto lunga, ma si deve distinguere tra aziende grandi, medie e piccolissime che portano il *made in Italy* e l'eccellenza nel mondo. In Italia lavorano alla filiera moda oltre 1 milione di persone, è una industria strategica e importante per il PIL del Bel Paese, però va distinta nelle categorie Fast Fashion, Slow Fashion e Ultra Fast Fashion. SARTORIA LITRICO è da 70 anni una microimpresa artigiana che produce con ago, filo, forbici e inquina poco con il gesso. Compra il tessuto naturale da fornitori che garantiscono produzioni da allevamenti sostenibili e lavora su misura, minimizzando lo spreco di materiali. Quindi LITRICO rientra nei parametri richiesti alle società benefit rappresentando un'evoluzione del concetto stesso di azienda: integra nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di garantire la tutela del suo consumatore finale e avere un impatto positivo sulla società, e sull'ambiente e i beni culturali.

Prima che nascessero le catene di moda *made in Italy* esistevano soltanto gli *atelier*, le sartorie, poi sono nati i grandi brand e il lavoro è aumentato enormemente, arrivando al *fast fashion* che necessita di avere abbigliamento pronto da vendere. Questo ha portato inquinamento, perché bisogna produrre chilometri di tessuti e quintali di merci ed è nato il problema di come smaltire gli abiti non venduti. Con la venuta dell'*Ultra Fast Fashion* è esploso il problema, bisognerebbe insegnare alle nuove generazioni che l'abbigliamento venduto sui grandi portali web è inquinante, le aziende dell'*Ultra Fast Fashion* perseguono i modelli di business tra i più inquinanti del globo: producono ogni settimana nuove collezioni per invogliare i clienti a comprare nuovi vestiti e gli costerebbe troppo distruggere o riciclare le merci invendute, quindi le abbandonano nell'ambiente, in territori e aree enormi che trasformano in discariche a cielo aperto.

I materiali usati per l'*Ultra Fast Fashion* non sono naturali, si parla spesso delle isole di plastica accumulate dalle correnti nell'Oceano ma non si sente mai nulla sui deserti di abbigliamento e montagne di vestiti di poliestere abbandonati in Sud America e in Africa.

Monica Maggioni per RAI3 ha diretto più di un servizio giornalistico sul problema delle montagne di vestiti buttati (molti servizi sono visionabili su RAYPLAY, come per esempio il servizio "[i vestiti dell'uomo bianco morto](#)").

L'architetto e urbanista Salvo LO NARDO si è occupato di sostenibilità per molti grandi progetti nazionali -in particolare ha curato gli aeroporti di Malpensa e di Fiumicino- lavorando come componente C.N. per la Biodiversità presso il Ministero della Cultura e della Commissione di Stato VIA e VAS c/o Ministero Ambiente. Negli ultimi 25 anni quasi tutte le città europee, soprattutto quelle internazionali, si sono trasformate. Londra è diventata la Nuova Londra, con nuovi grattacieli, e similmente Parigi e le grandi capitali sono state trasformate perché il mondo è cambiato, è diventato molto più competitivo, ci si scambiano le informazioni molto più rapidamente. Lisbona, ad esempio, pur essendo una delle città meno valorizzate nello scenario europeo, si è totalmente rinnovata riconvertendo alcune aree industriali in logica urbanistica vivibile, sostenibile. La rigenerazione urbana è questo, è rigenerare parti di città malate, che non funzionano più bene. Nella metropoli di ROMA tutti conoscono il tridente, nato con Papa Sisto V° a metà del 1600. Il Papa aveva una visione urbanistica innovativa e, consultatosi con i grandi architetti dell'epoca, decise di acquistare i terreni presenti in quell'area -coltivati a orto e pieno di baracche e abitazioni fatiscenti- per rigenerarla e farne la bellezza urbanistica che oggi ammirano da tutto il mondo.

Anche Parigi ha avuto una rigenerazione importante, nel 1855 tra le sue vie comprese nelle cinte murarie si verificavano continuamente aggressioni, ruberie e manifestazioni. Napoleone III° ordinò al "grande Prefetto di Ferro" Haussmann di mettere ordine, e lo autorizzò a demolire una gran quantità di vecchie strutture medievali per realizzare i grandi "boulevard". La rigenerazione urbana non prevede ulteriore consumo del territorio ma una riqualificazione di aree degradate o da migliorare radicalmente mantenendo le poche cose funzionanti e rimuovendo ciò che non funziona più. Questa ora è l'attività dell'architetto LO NARDO, che esprime la sua professionalità focalizzandosi sul progetto di riqualificazione dell'area della vecchia Fiera di Roma con il progetto CityLife.

Infine, l'attivista **Andrea Libero Gioia** ha espresso il suo apprezzamento per l'iniziativa (AISL_O e Festival della Vita insieme a Fondazione Etica ed Economia) che verte su argomenti, come l'inquinamento ambientale, dei quali non si parlava 20 anni fa. Gioia ha vissuto e toccato con mano le istanze legate all'uso di materiali tossici, tra i quali l'amianto, usato negli aeroporti dove ha lavorato per Alitalia.

Il cambiamento verso la sostenibilità va fatto ora, e per farlo si devono unire interessi di persone anche con profili molto diversi tra loro: persone unite dalla consapevolezza che il cambiamento verso la sostenibilità va fatto. Ora.