



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**COMUNICARE LA SOSTENIBILITÀ:
IL CASO DELLE IMPRESE BANCARIE**

**COMMUNICATING SUSTAINABILITY:
THE CASE OF BANKING COMPANIES**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di laurea di:
Giada Paolini

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I	5
L'IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE	5
1.1. Il concetto di sostenibilità aziendale	5
1.2. Dal Triple Bottom Line ai fattori ESG.....	13
1.3. Standard di rendicontazione sostenibile: caratteristiche ed evoluzione del Global Reporting Initiative	21
1.4. Approcci alla Corporate Social Responsibility.....	24
1.5. Sostenibilità aziendale come fonte di vantaggio competitivo	29
CAPITOLO II	35
IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI	35
2.1. La comunicazione: concetti introduttivi	35
2.1.1. Struttura e obiettivi	37
2.1.2. Principi per un'efficace comunicazione: le 7 C	43
2.1.3. Pianificare la comunicazione.....	46
2.2. L'evoluzione della comunicazione nell'era digitale	49
2.3. La comunicazione Green d'impresa.....	52
2.3.1. Gli obiettivi	55
2.3.2. Vantaggi e sfide per le imprese	59
2.3.3. Il rischio di Greenwashing	65

CAPITOLO III	69
STRUMENTI DIGITALI PER LA COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	69
3.1. La presenza online aziendale	69
3.2. Il media mix digitale: paid media, earned media, owned media	75
3.3. La comunicazione Green sui canali digitali	78
3.3.1. <i>Corporate website</i>	81
3.3.2. <i>Social media</i>	84
3.4. Errori da evitare nel comunicare la sostenibilità online	88
3.5. Brand activism: trend emergente nella comunicazione sostenibile ..	90
CAPITOLO IV	93
IL CASO DELLE IMPRESE BANCARIE	93
4.1. Sostenibilità e mondo bancario	93
4.2. Comunicare sui siti web	99
4.2.1. <i>Il modello OSEC</i>	100
4.2.2. <i>Griglia di analisi della sezione “Sostenibilità”</i>	103
4.2.3. <i>Analisi del collegamento con altri canali</i>	111
4.3. Comunicare sui social media	114
4.3.1. <i>Alcuni dati</i>	115
4.3.2. <i>Griglie di analisi di Facebook, Youtube, LinkedIn</i>	117
4.4. Riflessioni generali, limiti e opportunità	125
CONCLUSIONI	129
BIBLIOGRAFIA	133
SITOGRAFIA	147
RINGRAZIAMENTI	151

INTRODUZIONE

Oggi, è evidente per tutti la presenza di molteplici sfide in campo ambientale, sociale ed economico. È fondamentale, pertanto, che le imprese agiscano in maniera sostenibile e responsabile; infatti, la maggior parte di esse sta orientando le proprie attività e azioni verso questa direzione. In tale contesto, la sostenibilità aziendale riveste un ruolo essenziale nel contribuire alla creazione di un futuro migliore per l'intera società.

La mia attenzione nei confronti di questo tema è stimolata dalla consapevolezza delle attuali difficoltà ambientali e dalla curiosità di indagare su come le aziende le stiano affrontando. È innegabile che la comunicazione, specialmente quella online, possa giocare un ruolo rilevante nel promuovere un mondo più sostenibile. In un mercato così competitivo, una buona ed efficace comunicazione della sostenibilità genera sicuramente all'azienda dei vantaggi su ogni fronte.

Lo scopo del presente lavoro è quello di capire come le imprese, nello specifico del settore bancario, comunicano la sostenibilità ed i contenuti ad essa legati, sui propri siti web e social media. Lo studio condotto da Siano et. al. riguardo alla

valutazione dei website delle istituzioni bancarie (secondo i requisiti previsti nel modello operativo OSEC) rappresenta senza dubbio un significativo contributo per la presente elaborazione.

La metodologia della ricerca, adottata per la presente tesi, è basata su un approccio sistematico e strutturato. Inizialmente, sono stati identificati e consultati numerosi articoli scientifici rilevanti per esplorare i macro temi della sostenibilità e della comunicazione ad essa relativa. Questa fase ha permesso di acquisire una comprensione approfondita della tematica, per andare poi a sviluppare un caso di studio delle imprese bancarie. In particolar modo, l'attenzione si è focalizzata su un elenco di 14 istituti bancari del panorama italiano. Sono state raccolte informazioni dettagliate sui siti web e sui profili social delle banche in questione, utilizzando metodi quali l'analisi del contenuto e l'osservazione diretta.

L'elaborato è suddiviso in quattro capitoli: il primo tratta l'ampio tema della sostenibilità aziendale e le sue sfaccettature, alcune tra cui la responsabilità e i vantaggi competitivi derivanti dall'adozione di pratiche sostenibili.

Il secondo capitolo si focalizza innanzitutto sul ruolo della comunicazione all'interno delle organizzazioni sostenibili, esplorando la sua struttura, gli obiettivi, i vantaggi e gli ostacoli, affrontando successivamente il rischio del fenomeno del Greenwashing.

Questo approccio ci fornirà una visione più completa, aprendo la strada al terzo capitolo, dove il discorso verrà incentrato sugli strumenti digitali impiegati in questa tipologia di comunicazione. Particolare enfasi sarà posta sul sito web e sui social media, nonché sul fenomeno del *brand activism*; un trend sempre più rilevante nell'ambito della comunicazione sostenibile.

Il quarto e conclusivo capitolo, rappresenta il nucleo centrale del lavoro, poiché si è proceduto con un'analisi qualitativa dei gruppi bancari. In questa sezione, saranno presentati e discussi in dettaglio i risultati ottenuti, offrendo una visione chiara dell'approccio e delle conclusioni derivate dall'analisi dei dati.

CAPITOLO I

L'IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE AZIENDE

1.1. Il concetto di sostenibilità aziendale

La necessità di uno sviluppo economico sostenibile è emersa nei primi anni Settanta, quando la società ha riconosciuto che il modello tradizionale avrebbe condotto, a lungo andare, al deterioramento irreversibile dell'ecosistema terrestre¹. Nonostante ciò, sin dagli anni Sessanta, si sono costituiti movimenti a favore dell'ambiente.

Tra le numerose opere significative, che hanno segnato l'inizio dei primi movimenti, *“The Limits to Growth”* di Meadows, Randers, Meadows e Behrens, del 1972, è emerso come un punto di svolta cruciale. Gli autori, in questa opera, hanno previsto che la crescita economica, il consumo e l'aumento della popolazione

¹ ASTORE M., *“Sostenibilità economica, sociale e ambientale per creare valore”*, LinkedIn, 27 ott. 2022, <https://it.linkedin.com/pulse/sostenibilit%C3%A0-economica-sociale-e-ambientale-per-creare-valore->

avrebbero portato a una condizione di *overshoot*, cioè una situazione in cui una popolazione supera la capacità di carico sostenibile dell'ecosistema o delle risorse disponibili². In altre parole, quando una popolazione o una comunità consuma risorse a un tasso superiore a quello con cui l'ambiente può rigenerarle, si verifica *overshoot*.

Le discussioni principali si concentravano principalmente sul concetto di sostenibilità e sul modo in cui le aziende dovrebbero agire per limitare l'impatto delle loro attività sull'ambiente e sulla società. Questo dibattito coinvolgeva organizzazioni internazionali, movimenti di opinioni, governi e studiosi approdando alla formulazione del concetto di "sviluppo sostenibile" attraverso la pubblicazione del "*Rapporto Brundtland*", noto anche come "*Our Common Future*", rilasciato nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo³ (World Commission on Environment and Development – WCED). In questo documento si definisce, per la prima volta, lo sviluppo sostenibile come: «*lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*»⁴.

Questa definizione ha generato diverse interpretazioni del concetto di sviluppo sostenibile. Nello specifico, la sostenibilità rappresenta un obiettivo da perseguire al

² CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2022

³ <https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

⁴ WCED, *World Commission on Environment and Development. Our common future*, Nazioni Unite, 1987, (trad. it)

fine di vivere in armonia con le risorse e le capacità della Terra, mentre lo sviluppo sostenibile è il percorso per raggiungere tale obiettivo⁵. Tuttavia, c'è una percezione diffusa che questo sia un concetto altamente astratto e carente di rigore, rendendolo suscettibile di un uso discrezionale per mascherare diverse esternalità negative⁶.

Nonostante le criticità, afferma Bachiocchi, il concetto di sviluppo sostenibile ha evidenziato l'importanza di rivedere il modo in cui concepiamo la relazione tra attività economica e ambiente naturale. Questo cambiamento implica una transizione dal vecchio modello economico basato sull'espansione quantitativa (crescita) a un nuovo approccio centrato sul miglioramento qualitativo (sviluppo). Quest'ultimo è considerato come la fondamenta su cui poter costruire un progresso futuro⁷. Questo significa che anziché cercare di ottenere solo una crescita economica a tutti i costi, dovremmo concentrarci sul miglioramento della qualità della vita, dell'ambiente e del benessere complessivo delle persone.

Casoni e Polidori sostengono che lo sviluppo sostenibile dovrebbe essere concepito come un sistema economico e sociale che garantisce un aumento continuo dei redditi reali, consentendo così l'ampliamento dei livelli di istruzione,

⁵ LAINE M., TREGIDGA H., UNERMAN J., *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, 2021

⁶ WORKSHOP ON URBAN SUSTAINABILITY, *Towards a Comprehensive Geographical Perspective on Urban Sustainability*, Rutgers University, New Brunswick, 2000

⁷ BACHIORRI A., *La Sostenibilità*, in BALLUCHI F., FURLOTTI K. (a cura di), *La Responsabilità Sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino, 2019, p. 7

dei servizi sanitari e di altri elementi che contribuiscono a migliorare la qualità della vita e la salvaguardia dell'ambiente. In questo contesto, si intende lo sviluppo sostenibile come un equilibrio tra la crescita economica, l'equità sociale e la tutela dell'ambiente, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone nel tempo⁸.

Dal rapporto di Brundtland in poi, la discussione sulla sostenibilità ha ampliato i propri orizzonti. Di conseguenza, oggi, la nozione di sostenibilità e di sviluppo sostenibile comprende gli ambiti dell'economia, della società e dell'ambiente. Ed è esattamente in queste tre sfere, interconnesse tra di loro, che l'impresa deve basare le sue attività, adottando strategie volte a massimizzare la creazione di valore in ognuna di esse.

Secondo l'Università Cattolica di Milano, parlare di sostenibilità aziendale vuol dire sostenere una nuova concezione di attività d'impresa⁹. L'azienda, sostenendo questo orientamento, si impegna a raggiungere obiettivi finali non solo di breve, come la massimizzazione del profitto, ma anche una creazione di valore nel lungo periodo per sé stessa, per tutti gli interlocutori aziendali e per generazioni

⁸ CASONI G., POLIDORI P., *Economia dell'ambiente e metodi di valutazione*, Carocci Editore, Roma, 2002

⁹ TORCHIANI G., "Sostenibilità aziendale: cos'è, come farla e quali sono le opportunità", Techcompany 360, 13 mag. 2022, <https://www.techcompany360.it/generale/sostenibilita-aziendale-cose-come-farla-e-quali-sono-le-opportunita/>

future, contribuendo così al raggiungimento del più generale obiettivo di sviluppo sostenibile¹⁰.

Nell'attuale contesto socio-economico, l'impresa sta sempre più riconoscendo nella sostenibilità il principale catalizzatore per guidare la sua trasformazione attiva. Ciò viene anche sostenuto da Porter e Kramer, i quali affermano che: «*What is good for community is good for business*»¹¹.

Il principale scopo dell'azienda è la sua sopravvivenza nel tempo, ovvero il mantenimento di uno stato di equilibrio a lungo termine. A questo riguardo, secondo Giannessi, un'azienda potrebbe anche registrare ricavi superiori ai costi, ma se provoca effetti ambientali o sociali negativi, non riesce a generare valore, ma piuttosto contribuisce alla sua distruzione¹².

Il concetto di valore può essere considerato secondo una prospettiva soggettiva o oggettiva. Nella prima situazione, si riconosce la creazione di valore quando i costi e i ricavi dell'azienda, sono in equilibrio, ossia quando sono sostenuti e ottenuti in modo congruente, senza sfruttare alcuna posizione di vantaggio. Dal punto di vista soggettivo, invece, viene fatto riferire alla capacità dell'azienda di trattenere i vari portatori di interesse rilevanti. Secondo la visione di Freeman,

¹⁰ TORCHIANI G., 13 mag. 2022, *op. cit.*

¹¹ PORTER M.E., KRAMER M.R., 2011, “*The Bing Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*”, in Harvard Bus. Review, Vol. 89, p. 62-77

¹² GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria, Volume I: Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960, p. 46

l'impresa dovrebbe generare il massimo valore possibile per tutti i soggetti interessati, e quindi, per massimizzare i suoi profitti, dovrebbe tener conto degli interessi di tutte le parti coinvolte¹³.

In altre parole, un'azienda sostenibile cerca di massimizzare il valore a lungo termine non solo per i suoi azionisti, ma anche per le altre parti interessate, inclusi i dipendenti, i clienti, l'ambiente e la comunità.

L'approccio alla sostenibilità rappresenta per le imprese un percorso evolutivo influenzato dalle specifiche caratteristiche dell'azienda e del contesto in cui essa opera; richiede investimenti, partecipazione attiva e, soprattutto tempo. Per raggiungere la sostenibilità, non è sufficiente semplicemente accendere un interruttore; è necessario avere un piano a lungo termine¹⁴.

Una recente ricerca, sembra distinguere due prospettive chiave nell'analisi dei fattori di sostenibilità aziendale: la prospettiva esterna (*outside-in*) e la prospettiva interna (*inside-out*)¹⁵. Queste due offrono diverse spiegazioni su come e perché le aziende adottano comportamenti sostenibili. La prospettiva esterna ritiene che il comportamento sostenibile delle aziende sia guidato principalmente da pressioni

¹³ FREEMAN E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B., DE COLLE S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, New York, 2010

¹⁴ FASAN M., BIANCHI S., *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Cà Foscari, Venezia, 2017, p. 83

¹⁵ FERREIRA-QUILICE T., HERNÁNDEZ-MAESTRO R.M., GONZALEZ DUARTE R., 2023, "Corporate sustainability transitions: Are there difference between what companies say and do and what ESG ratings say companies do?", in *J. Clean. Prod.*, Vol. 414, No. 137520, pp. 1-12

esterne¹⁶ che possono derivare da aspettative della società, normative governative, interessi degli stakeholder o altre influenze provenienti dall'esterno dell'azienda. La teoria della legittimità gioca un ruolo chiave in questa prospettiva; suggerisce che le aziende sono implicitamente impegnate in un “contratto sociale” con la società, il quale richiede loro di agire in modo sostenibile per mantenere la loro legittimità e il supporto pubblico. Le aziende rispondono alle aspettative esterne e cercano di evitare qualsiasi percezione di illegittimità attraverso comportamenti sostenibili.

In contrasto, la prospettiva interna suggerisce che il comportamento sostenibile delle aziende abbia origine all'interno dell'azienda stessa, attraverso i processi decisionali interni¹⁷. Questa, si basa sulla teoria della segnalazione, che si concentra su come le aziende gestiscono le informazioni interne e le comunicano agli stakeholder, pertanto, le imprese cercano di dimostrare la loro performance sostenibile attraverso segnali positivi. In questa prospettiva, l'accento è posto sulla gestione delle asimmetrie delle informazioni¹⁸. Le organizzazioni si sforzano di assicurare che le comunicazioni riflettano con precisione le azioni e le prestazioni sostenibili, in modo da costruire fiducia tra gli stakeholder.

¹⁶ SINGH S.K., DEL GIUDICE M., CHIAPPETTA JABBOUR C.J., LATAN H., SOHAL A.S., 2022, *Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: the role of green dynamic capabilities*”, in *Business Strategy and the Environment*, Vol. 31, No. 1, pp. 500–514

¹⁷ JOHNSTONE L., 2018, “*Environmental management decisions in CSR-based accounting research*”, in *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, Vol. 25, No 6, pp. 1212–1222

¹⁸ PAPOUTSI A., M.S. SODHI, 2020, “*Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance?*” in *J. Clean. Prod.*, Vol. 260, No. 121049, pp. 1-10

In sintesi, mentre la prospettiva esterna mette in evidenza l'importanza delle aspettative esterne e della legittimità sociale nell'orientare il comportamento sostenibile delle aziende, la prospettiva interna sottolinea come le decisioni e la gestione delle informazioni all'interno dell'azienda siano cruciali per dimostrare la sostenibilità. Entrambi i punti di vista possono coesistere e interagire in varie situazioni aziendali, ma pongono l'accento su differenti punti di partenza per il comportamento sostenibile. A questo riguardo, i ricercatori, affermano che esiste una correlazione positiva tra le dichiarazioni aziendali e l'effettiva azione.

Invece, la letteratura che tratta della valutazione delle performance in termini di sostenibilità aziendale individua almeno tre fonti di informazione disponibili per le parti interessate a valutare il livello di sostenibilità delle imprese: le comunicazioni fornite dalle aziende stesse (ad esempio, rapporto sulla sostenibilità e sito web), le valutazioni effettuate da terze parti sulle performance di sostenibilità (quali punteggi o classifiche ambientali, sociali e di governance) e le azioni concrete intraprese dalle aziende stesse¹⁹.

L'importanza della sostenibilità aziendale non può essere sottovalutata; non rappresenta più una scelta ma un qualcosa di inevitabile a cui ogni impresa deve aderire, soprattutto se intende mantenere la sua competitività sul mercato e usufruire di numerosi altri benefici per sé stessa e per l'ambiente.

¹⁹ CALABRESE A., COSTA R., LEVIALDI GHIRON N., TIBURZI L., VILLAZON MONTALVAN R.A., 2022, "Is the private sector becoming cleaner? Assessing the firms' contribution to the 2030 Agenda", in J. Clean. Prod., Vol. 363, pp. 1-11

1.2. Dal Triple Bottom Line ai fattori ESG

All'inizio degli anni Novanta, cominciarono a svilupparsi alcune teorie economiche che suggerivano alle imprese di focalizzarsi non soltanto sulla generazione del profitto, ma anche sull'incidenza ambientale e sociale²⁰.

Una tra queste, fu la teoria di John Elkington, un economista inglese, che si fece riconoscere per il suo contributo fondamentale nel campo della sostenibilità aziendale e del concetto del Triple Bottom Line (TBL) o 3P (Planet, People, Profit). Elkington è stato uno dei primi a introdurre e a promuovere ampiamente il TBL come quadro di valutazione delle prestazioni aziendali considerando tre dimensioni: ambientale (Planet), sociale (People) ed economica (Profit).

Nel 1994, Elkington coniò il termine "Triple Bottom Line" (in italiano "Tripla linea di fondo") che fu articolato in modo più completo nel suo libro intitolato "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*" del 1997 (tradotto in italiano come "Cannibali con le Forchette: La Triple Bottom Line del Business del XXI Secolo").

²⁰ AVV. BERNASCONI A., AVV. POLLARA TINAGLIA E., "*Dal concetto di Triple Bottom Line ai fattori ESG: le nuove politiche globali*", Studio Previti, 3 febb. 2022, <https://www.previti.it/dal-concetto-di-triple-bottom-line-ai-fattori-esg-le-nuove-politiche-globali>

L'approccio TBL è uno dei modelli più influenti in ambito sia della ricerca scientifica sia delle politiche attuate per promuovere lo sviluppo sostenibile, grazie alla sua prospettiva completa sulle performance della sostenibilità²¹.

Negli ultimi anni, si sono sviluppate analoghe teorie e dottrine economiche più all'avanguardia come i c.d. fattori ESG (Environmental, Social, Governance), anche chiamati *non financial performance*. Le *non financial performance* permettono di analizzare gli effetti delle operazioni aziendali sull'ambiente e sulla comunità, offrendo al contempo una valutazione dell'efficacia della gestione aziendale in termini di sostenibilità²². Al contrario, gli indicatori *financial* rappresentano le performance aziendali dal punto di vista finanziario ed economico.

Il termine ESG, acronimo di Environmental, Social and Governance ed anche chiamato *rating di sostenibilità*, esprime l'impatto ambientale, sociale ed economico di un'impresa ed è stato coniato nel 2004 all'interno di una pubblicazione chiamata "*Who Care Wins – Connecting Financial Markets to a Changing World*". La ricerca è stata sviluppata da diverse istituzioni finanziarie invitate dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan a partecipare a un'iniziativa congiunta volta a sviluppare linee guida e raccomandazioni su come integrare meglio le questioni ambientali, sociali e di

²¹ HARTMANN B., *Triple bottom line*, in RIMMEL G., *Accounting for sustainability*, Routledge, London, 2020

²² TALIENTO M., FAVINO C., NETTI A., 2019, "*Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe*", in *Sustainability*, Vol. 11, p. 1738

Corporate Governance degli asset, nei servizi di intermediazione dei titoli e nelle funzioni di consulenza associate²³.

Dunque, i tre pilastri della sostenibilità sono:

- La sostenibilità ambientale aziendale: si basa sui criteri “Environmental”, che indicano il grado di implementazione, da parte delle organizzazioni, di pratiche volte a ridurre l’impatto ambientale. In quest’ottica è sostenibile quell’organizzazione che si impegna in azioni e politiche verso la salvaguardia del Pianeta come ad esempio: utilizzo di energia rinnovabile, gestione sostenibile delle risorse naturali e smaltimento di rifiuti, riduzione di emissioni inquinanti, lotta al cambiamento climatico, ecc.

Bătae²⁴ suddivide questa dimensione in tre categorie principali. Il primo gruppo comprende le politiche adottate dall’azienda per migliorare l’efficienza nell’uso delle risorse idriche ed energetiche. Il secondo gruppo riguarda le politiche mirate alla diminuzione delle emissioni e della generazione di rifiuti, con un focus particolare sul controllo delle emissioni inquinanti nell’aria, nell’acqua e nel suolo. Infine, il terzo gruppo si concentra sulle politiche di innovazione ambientale che vengono

²³ ADONOPOULOS G., NAPOLETANO E., “ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile”, Forbes, febb. 2023, <https://www.forbes.com/advisor/it/investire/esg-significato-criteri-finanza-sostenibile/>

²⁴ BĂTAE O.M., DRAGOMIR V.D., FELEAGA L., 2021, “The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study”, in J. Clean. Prod., Vol. 290, No. 125791, pp. 1-21

implementate dall'azienda. Quest'ultima categoria include informazioni su *project financing* nel contesto ambientale e sulle iniziative di green economy integrate nelle diverse aree operative dell'azienda, come ad esempio nelle costruzioni, nei trasporti, ecc.²⁵;

- La sostenibilità sociale aziendale: si basa sui criteri “Social” che riguardano il modo in cui l'azienda si relaziona con il contesto sociale, sia interno che esterno ad essa. Le dimensioni legate alle risorse umane in un'azienda comprendono la stabilità lavorativa, le pratiche occupazionali, la salute e la sicurezza sul lavoro, nonché lo sviluppo delle capacità e delle competenze dei lavoratori²⁶. Tra le diverse dimensioni menzionate, alcune sono regolate da normative specifiche, pertanto, per un'azienda, impegnarsi in comportamenti socialmente responsabili e perseguire obiettivi di sostenibilità in relazione agli impatti sulla società implica un impegno che va oltre la mera conformità delle leggi esistenti. Per esempio, garantire rapporti stabili ed equi tra il top management e i dipendenti, insieme ad una giusta differenziazione nelle retribuzioni, può portare ad un aumento della soddisfazione e della fedeltà dei dipendenti, determinando un incremento della loro produttività. I dipendenti, in aggiunta, fungono da veicolo per promuovere le pratiche di responsabilità sociale sia all'interno che

²⁵ BĂTAE O.M., DRAGOMIR V.D., FELEAGA L., 2021, *op. cit.*

²⁶ BĂTAE O.M., DRAGOMIR V.D., FELEAGA L., 2021, *op. cit.*

all'esterno dell'azienda. Essi traducono i principi etici corretti in azioni concrete durante le interazioni con soggetti esterni come fornitori, clienti, istituzioni e così via²⁷;

- La sostenibilità economica aziendale: si basa sui criteri "Governance", che si focalizzano sulla stabilità economica dell'azienda con l'obiettivo di una gestione etica del proprio guadagno²⁸.

Inoltre, questi standard promuovono la costruzione di relazioni coerenti con le parti interessate, coinvolgendo tali soggetti nella formulazione delle strategie aziendali e nella valutazione dei risultati prodotti. In questo contesto, è importante menzionare la Teoria dell'Agenzia²⁹, che parte dal presupposto che, all'interno delle dinamiche aziendali esista un rapporto di incarico tra i proprietari (*principal*) e diverse categorie di dipendenti (*agent*), assegnando all'assetto di governance il compito di supervisionare l'operato del management, allo scopo di prevenire comportamenti opportunistici che potrebbero tradursi in una diminuzione delle performance. In particolare, ci si riferisce alle caratteristiche che riguardano la composizione e il funzionamento degli organi di governo (C.d.A., presidente del C.d.A., Comitati) e di controllo (Collegio Sindacale, Revisori

²⁷ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

²⁸ CASAGRANDE A., "I vantaggi della sostenibilità in azienda", Opyn, 23 giu. 2023, <https://www.opyn.eu/risorse/blog/sostenibilita-aziendale-vantaggi>

²⁹ JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Corp. Governance, Gower, 2019, pp. 77-132

Esterni) nelle relazioni reciproche e nei loro rapporti con i rappresentanti della proprietà e con la struttura manageriale³⁰.

Se ampliamo l'ambito di studio verso una visione di governance sostenibile, diventa inevitabile esaminare in che modo i principi di Corporate Governance incorporino i concetti di sostenibilità e mettano in atto strategie che coinvolgano le parti interessate. Il principio 4 del Codice di Corporate Governance, datato gennaio 2020, stabilisce che il Consiglio di amministrazione favorisce, nei modi più adeguati, il dialogo con gli azionisti e gli stakeholder rilevanti per la società³¹.

Naturalmente, questi tre pilastri della sostenibilità sono collegati tra di loro, si influenzano a vicenda e sono tutti essenziali per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Di conseguenza, chi si occupa di sostenibilità all'interno delle organizzazioni dovrebbe possedere un insieme di competenze che abbracciano vari aspetti, tra cui competenze tecniche, amministrative, comunicative e relazionali³².

È proprio in risposta a questa esigenza che sta emergendo all'interno delle aziende, soprattutto in quelle di maggiori dimensioni, il ruolo professionale di *Sustainability Manager*. Oltre questa, ci sono anche altre figure professionali che

³⁰ CODA V., *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Orlando*, Tomo I, Cedam, Padova, 1997, p. 333

³¹ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

³² CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

partecipano alla gestione delle questioni legate alla sostenibilità all'interno delle organizzazioni.

In un recente studio intitolato “*L’evoluzione organizzativa della sostenibilità nelle aziende italiane*”, presentato nel maggio 2022, sono stati delineati i principali compiti del *Sustainability Manager*. Tra le responsabilità del manager, vi sono il dovere di identificare i cambiamenti nei fattori ESG (Ambientali, Sociali e di *Governance*) e comprendere come influenzano il panorama dei mercati in cui l’azienda opera, così come i rischi e le opportunità per la redditività dell’azienda. In aggiunta, è sua responsabilità guidare la direzione aziendale verso la creazione di valore economico, sociale e ambientale in modo equilibrato e integrato e promuovere e diffondere i principi di una gestione basata sulla sostenibilità e sull’economia all’interno delle organizzazioni in cui opera³³.

D’altra parte, nelle aziende di piccola dimensione, spetta all’imprenditore stesso svolgere il ruolo di manager della sostenibilità, pertanto, dovrebbe avere una forte inclinazione verso la responsabilità sociale dell’impresa.

Invece, in altre organizzazioni che, seppur non enormi, sono maggiormente strutturate, questa responsabilità viene spesso affidata a consulenti esterni. Questo accade a causa della complessità e della necessità di competenze trasversali richieste per operare nell’ottica della creazione di valore condiviso. Questo, nella maggior parte dei casi, rappresenta una scelta strategica volta a garantire che la

sostenibilità venga gestita con competenza e imparzialità, contribuendo così alla creazione di valore³⁴.

L'implementazione di questi fattori ESG nelle aziende porta a numerosi benefici, come ad esempio una maggiore competitività sul mercato grazie alla possibilità di sviluppare operazioni più all'avanguardia tramite l'utilizzo di tecnologie innovative. Altri benefici come un miglioramento della *brand reputation* e della resilienza di fronte ai cambiamenti climatici, un maggior grado di attrattività verso investitori e finanziatori e, infine, una maggiore possibilità di attirare e trattenere i migliori talenti all'interno dell'organizzazione.

Ciò nonostante, il processo di implementazione dei fattori ESG non è esente da rischi e difficoltà. Per questo motivo le aziende devono cercare di non incorrere nel cosiddetto *Greenwashing*³⁵, una tattica ingannevole che consiste nel presentare un'immagine falsamente ecologica o sostenibile.

L'importanza crescente del concetto di *Triple Bottom Line* e dei fattori ESG, sta rivoluzionando il modo in cui le organizzazioni considerano il successo e l'impatto delle proprie attività; giocano un ruolo fondamentale nell'orientare le organizzazioni verso un approccio più equilibrato e sostenibile.

³³ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

³⁴ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

³⁵ Il concetto di "Greenwashing" è illustrato nel capitolo 2

1.3. Standard di rendicontazione sostenibile: caratteristiche ed evoluzione del Global Reporting Initiative³⁶

Per promuovere l'applicazione dei principi di sostenibilità, è stato fondamentale creare una metrica standard che permettesse di valutare l'effettivo progresso delle aziende nel raggiungimento degli obiettivi legati alla sostenibilità. A questo riguardo, il sistema di riferimento è il *Global Reporting Initiative* (GRI); un ente internazionale senza scopo di lucro fondato da due organizzazioni no-profit a Boston, negli Stati Uniti. È stato istituito nel 1997 nella sua formula originale e successivamente più volte aggiornato.

L'obiettivo del GRI, inizialmente, era quello di istituire il primo sistema di responsabilità affinché le aziende rispettassero i principi di condotta ambientale responsabile, e successivamente è stato esteso per comprendere anche aspetti sociali, economici e di governance. Il suo obiettivo è quello di promuovere la trasparenza e guidare le organizzazioni nel prendersi la responsabilità, creando un linguaggio comune globale che consente alle aziende di rendicontare le proprie performance sostenibili³⁷.

Prendendo in considerazione i dati analizzati dal GRI, alla fine del 2016, il 93% delle prime 250 aziende mondiali aveva prodotto un report organizzato

³⁶ GRI, *Global Reporting Initiative*, <https://www.globalreporting.org>

³⁷ <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

riguardante il loro grado di sostenibilità, e l'82% di queste, utilizzava proprio gli standard GRI per tale report.

Nel quadro del Global Reporting Initiative, viene posta un'attenzione significativa all'*engagement degli stakeholders*, manifestata attraverso l'effettivo impegno dell'azienda nel coinvolgere attivamente tutte le parti interessate, sia interne che esterne, nel percorso di raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Il GRI è dotato di strutture di *governance* incaricate di sovrintendere allo sviluppo degli standard di rendicontazione sulla sostenibilità e di altri organi di vigilanza specifici che supervisionano le fasi di coinvolgimento e miglioramento delle attività. Si compone anche di un Segretariato GRI; l'entità operativa che ha sede ad Amsterdam, nei Paesi Bassi, che funge da entità operativa e coordina le sue operazioni attraverso una rete di sette uffici regionali con il compito di garantire il supporto alle organizzazioni e alle parti interessate in tutto il mondo.

Nel corso degli anni, il GRI ha evoluto la sua funzione da fornitore di linee guida negli anni 2000, a ideatore dei primi standard globali per il reporting di sostenibilità nel 2016. I *GRI Standards* vengono regolarmente rivisti per garantire che riflettano le migliori pratiche globali per il reporting di sostenibilità, aiutando le organizzazioni a rispondere alle emergenti richieste di informazioni da parte delle parti interessate e delle autorità di regolamentazione³⁸. Al momento, il *Global*

³⁸ <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Sustainability Standards Board sta attuando il suo programma di lavoro per il periodo 2023-2025.

La versione dei *GRI Standards* (2016), si compone di: standard universali, *Standard GRI 200* (economico), *Standard GRI 300* (ambientale), *Standard GRI 400* (sociale). Nel corso del 2021, GRI ha iniziato un processo di rivisitazione degli standard universali (*Universal Standards*) e lo sviluppo di standard ad hoc per settore (*Sector Standards*).

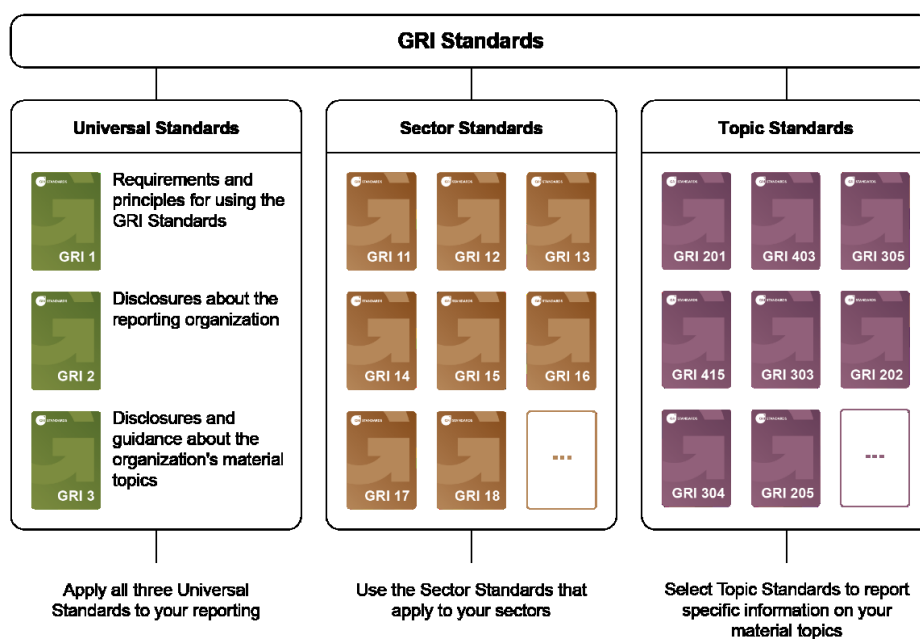
La nuova versione è divenuta operativa nel 2023 (**figura 1**) e l'intento nell'implementare gli standard di settore è quello di rendere più semplice l'individuazione delle questioni rilevanti³⁹.

In effetti, con l'adozione della nuova struttura degli standard, le aziende possono fare riferimento agli Universal Standard per quanto riguarda i principi di reporting che sono generalmente applicabili. I Sector Standard sono progettati per organizzazioni che operano in specifici settori dell'economia e offrono indicatori e riferimenti specifici adatti alle dinamiche e alle sfide di ciascun settore, permettendo alle organizzazioni di concentrarsi su aspetti rilevanti per la loro industria. Gli standard tematici o Topic Standard, elencano le informative rilevanti per un particolare argomento. I temi trattati includono il cambiamento climatico, l'acqua e l'igiene, i diritti umani, il lavoro equo, la parità di genere e altri argomenti

³⁹ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

chiave in materia di sostenibilità. Gli standard tematici consentono di approfondire aspetti specifici e cruciali per una valutazione completa delle prestazioni sostenibili.

Figura 1 – Standard GRI (a partire dal 2023)



Fonte – Global Reporting Initiative (GRI)

1.4. Approcci alla Corporate Social Responsibility

Il termine “Sostenibilità aziendale” è spesso associato all’espressione “Responsabilità Sociale d’Impresa”, in inglese detta anche *Corporate Social*

Responsability (CSR). La CSR è stata introdotta dall'Unione Europea nel Libro Verde⁴⁰ del 2002 e viene definita come:

«L'integrazione su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, vale a dire con gli stakeholder»⁴¹.

La CSR è diventata un tema di grande importanza tra gli studiosi e nelle organizzazioni, per il suo potenziale impatto sulla reputazione aziendale e sulla performance globale dell'azienda. La crisi sociale e ambientale che molte organizzazioni hanno sperimentato negli ultimi tre decenni ha ulteriormente rafforzato questo concetto, poiché le parti interessate sono diventate sempre più attente agli effetti sociali e ambientali delle aziende nella società⁴².

Un'azienda impegnata nella responsabilità sociale (RS), deve seguire un percorso di sviluppo sostenibile coerente e integrato sotto il profilo economico, sociale e ambientale nel lungo termine, promuovendo i valori essenziali basati sulla considerazione e sul rispetto di tutto ciò che è parte della vita, soprattutto dei sovra-sistemi che la influenzano con aspettative e pressioni, nonché dei sub-sistemi, i cui

⁴⁰ I libri verdi sono documenti pubblicati dalla Commissione europea al fine di stimolare la discussione a livello europeo su un tema particolare. Essi invitano le parti interessate (enti e individui) a partecipare a un processo di consultazione e di dibattito sulla base delle proposte presentate. Talvolta i libri verdi danno origine a sviluppi legislativi che vengono poi presentati nei libri bianchi. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:green_paper

⁴¹ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2002

⁴² ABIOLA AJAYI O., MMUTLE T., 2021, "Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility", in *Corp. Communication: An International J.*, Vol. 26, No. 5, pp. 1-15

corretti sviluppi sono determinanti per la sopravvivenza del sistema nel suo complesso⁴³.

Nella sua comunicazione più recente datata 25 ottobre 2011 (n.681), la Commissione Europea, dopo dieci anni per la prima volta, presenta una nuova interpretazione della Corporate Social Responsibility, definendola come: «*The responsibility of enterprises for their impacts on society*⁴⁴», in italiano «*la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*». La nuova definizione introduce importanti innovazioni, diminuendo l'influenza di un approccio basato sull'opinione personale delle aziende, dando maggior peso a quelle che sono le linee guida CSR riconosciute a livello internazionale.

Un'altra interpretazione di Corporate Social Responsibility viene attribuita dal Business Dictionary, che la definisce come l'idea secondo il quale un'azienda dovrebbe assumere un ruolo benefico nella società e tenere in considerazione gli effetti ambientali e sociali delle sue decisioni aziendali⁴⁵. Sempre secondo il Business Dictionary, la CSR è strettamente legata alla sostenibilità e ai fattori ESG e può coinvolgere un'ampia gamma di approcci come donazioni e sponsorizzazioni, iniziative ambientali e trasformazioni strategiche.

⁴³ GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol.1, Cedam, Padova, 2005

⁴⁴ MEMO/11/730, Commissione Europea, Bruxelles, 25 Ottobre 2011

⁴⁵ BDC, *Business dictionary for entrepreneurs*, <https://www.bdc.ca/en>

In Italia, si osserva un quadro legale in cui la Corporate Social Responsibility si inserisce in un contesto di tutela costituzionale. Infatti, l'art. 41 della Costituzione Italiana stabilisce il principio di libertà nell'iniziativa economica privata, sottolineando «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana». Inoltre, sottolinea l'importanza della legge nel definire programmi e controlli che permettano di orientare l'attività economica, sia pubblica che privata, verso obiettivi socialmente utili e coordinati⁴⁶.

La responsabilità sociale d'impresa, acquisisce un'importanza a livello mondiale. Occorre, dunque, individuare, un certo equilibrio tra la necessità di assumere un comportamento etico nelle aziende e l'imperativo di raggiungere gli obiettivi economici fondamentali⁴⁷. Va preso in considerazione che l'azienda potrebbe trovare vantaggioso adottare pratiche etiche non solo per motivi morali, ma anche perché il mancato rispetto dell'etica può comportare notevoli costi a livello psicologico, personali, organizzativo ed esterno⁴⁸.

⁴⁶ Art. 41 Costituzione

⁴⁷ PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008, II edizione, p. 78

⁴⁸ LACZNIAK G.R., MURPHY P.E., *Ethical marketing decision: The Higher Road*, Allyn and Bacon, Boston, 1993

Le tre fasi comportamentali dell'azienda verso la responsabilità sociale, elencate di seguito, rappresentano una progressione nell'approccio delle aziende alla gestione delle questioni sociali e ambientali⁴⁹:

- La *corporate social obligation*, che si traduce in un comportamento dell'azienda rispettoso della legalità e dei principi del mercato. L'azienda cerca di evitare violazioni della legge, comportamenti anticoncorrenziali o dannosi per il consumatore. Senza il rispetto della legalità e dei principi etici di base, un'azienda rischia sanzioni legali, danni alla reputazione e la perdita della fiducia del pubblico;
- La *corporate social responsibility*. In questa fase, le aziende vanno oltre la semplice legalità e considerano degli effetti sociali delle sue attività. Adottano atteggiamenti in linea con i valori, la cultura e le aspettative della comunità in cui operano. Le aziende si impegnano in iniziative come la riduzione dell'impatto ambientale, l'etica nei fornitori, la responsabilità nei confronti dei dipendenti e il coinvolgimento delle comunità locali;
- La *corporate social responsiveness*, che manifesta una notevole sensibilità verso le questioni sociali, cercando di prevedere e soddisfare i bisogni della comunità anche prima che diventino evidenti, al fine di

⁴⁹ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

evitare potenziali impatti negativi che le sue attività potrebbero causare in relazione ai cambiamenti nell'ambiente circostante⁵⁰.

L'importanza degli ideali etici e sociali cresce considerevolmente, e nonostante abbiano origine nelle posizioni dirigenziali, non devono restare circoscritti a tale livello, ma piuttosto devono essere diffusi, condivisi e abbracciati da tutti gli attori coinvolti, compresi quelli esterni all'organizzazione, come i fornitori. Questi valori diventano la missione fondamentale dell'azienda⁵¹.

La responsabilità sociale diviene l'elemento unificante all'interno dell'azienda, al quale tutti devono conformarsi e verso cui tutti devono convergere, costruendo un sistema globale e coeso in cui il perseguimento del profitto si coniuga con la soddisfazione delle aspirazioni di tutti gli stakeholders⁵².

1.5. Sostenibilità aziendale come fonte di vantaggio competitivo

Come già sottolineato in precedenza, un'azienda sostenibile è un'organizzazione che tiene conto delle preoccupazioni relative agli effetti delle sue

⁵⁰ SETHI S.B., FALBE C.M. (a cura di), *Business and Society*, Lexington Book, New York, 1987

⁵¹ FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

⁵² CODA V., *Etica e impresa. Il valore dello sviluppo*, in Rivista dei dottori commercialisti, 1989

attività sull'ambiente e sulla società in generale. Questo approccio consente all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo non solo in termini ambientali e sociali, ma anche dal punto di vista economico permettendo, inoltre, di differenziarsi rispetto ai suoi competitors⁵³. È proprio la Commissione Europea, in un documento del 2011, ad affermare che:

«Un approccio strategico nei confronti del tema della responsabilità sociale delle imprese è sempre più importante per la competitività. Esso può portare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione⁵⁴».

Pertanto, tutto ciò genera “valore condiviso” con una pluralità di soggetti, chiamati stakeholder. La cultura aziendale orientata alla sostenibilità deve basarsi su un tipo di approccio trasparente, sul miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, sul coinvolgimento attivo degli stakeholder e sulla promozione di iniziative a tutela dell'ambiente e della società, con una prospettiva di creazione condivisa di valore a lungo termine. Stabilire delle relazioni solide con i vari stakeholder contribuisce a migliorare la reputazione dell'azienda, e di conseguenza,

⁵³ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

⁵⁴ Relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008 (COM(2008)774) e relativo documento di lavoro dei servizi della Commissione SEC(2008) 2853

del suo brand, sviluppando una fiducia reciproca tra azienda e soggetti coinvolti e una maggiore capacità dell'azienda di attirare e mantenere talenti⁵⁵.

L'implementazione di approcci aziendali sostenibili porta anche ad un miglioramento delle performance dell'impresa. Secondo il Rapporto GreenItaly⁵⁶, le imprese che adottano pratiche orientate al Green, possono ottenere diversi vantaggi, tra cui una riduzione dei costi, un aumento della produttività ed efficienza, un miglioramento dei prodotti/servizi offerti, della reputazione e dell'immagine aziendale, un incremento delle vendite, acquisizione di nuovi clienti, ingresso in nuovi mercati⁵⁷.

Con il miglioramento dei fattori di vantaggio competitivo, effetti significativi si osservano sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Internamente, le politiche sostenibili portano al miglioramento del clima organizzativo, una maggiore coesione tra gli attori aziendali, senso di appartenenza e qualità della vita delle persone. Gli effetti, dal punto di vista esterno, sono il miglioramento delle relazioni con gli attori direttamente beneficiari delle azioni di sostenibilità dell'impresa, il rafforzamento delle relazioni con gli investitori e governo del territorio.

⁵⁵ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

⁵⁶ Si fa riferimento al Rapporto sviluppato per le imprese manifatturiere con 5-499 addetti nel triennio 2017-2019

⁵⁷ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

L'adozione di una strategia sostenibile può portare a benefici significativi anche nell'ambito dell'innovazione. Le aziende, nel processo di creazione di nuovi prodotti e servizi eco-innovativi, a volte, si vedono costrette a modificare i loro processi per conformarsi a normative specifiche. Tutto questo permette loro di generare profitto grazie all'introduzione di nuovi prodotti e servizi sul mercato. Tuttavia, le aziende, di fronte a un'opportunità da sfruttare, devono adottare un approccio proattivo che possa creare un vantaggio competitivo, anziché un approccio reattivo che segua passivamente le normative solo per conformità obbligatoria⁵⁸.

La gestione della sostenibilità aziendale implica anche un costante monitoraggio degli effetti che le operazioni aziendali hanno sulle tre dimensioni chiave. Questo consente ai manager di rilevare prontamente cambiamenti nelle condizioni esterne, come il cambiamento climatico, le evoluzioni socio-demografiche, l'avanzamento tecnologico e l'attenzione dei mass-media riguardo all'integrità aziendale. L'azienda, dunque, deve individuare misure innovative volte a mitigare o ridurre tali sfide e gestire l'incertezza, allo stesso tempo sfruttando le opportunità di crescita⁵⁹.

Alcune ricerche nel campo hanno dimostrato che le imprese orientate verso performance ambientali superiori possono conseguire rendimenti finanziari superiori. Infatti, la letteratura ha dimostrato che le aziende dotate dei sistemi di

⁵⁸ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

gestione della sostenibilità più efficaci beneficiano di *spread* creditizi notevolmente inferiori, il che si traduce in costi del debito minori⁶⁰.

⁵⁹ CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., 2022, *op. cit.*

⁶⁰ ATAN R., ALAM M.M., SAID J., ZAMRI M., 2018, “*The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies,*” in *Manag. of Environ. Quality*, Vol. 29, No. 2, pp. 182-194

CAPITOLO II

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI SOSTENIBILI

2.1. La comunicazione: concetti introduttivi

L'etimologia del termine "comunicare" può essere ricondotta al latino *communicare*, che deriva a sua volta da *communis* (comune). Questa radice latina indica l'idea di condividere o mettere in comune, enfatizzando così l'importanza e la natura bidirezionale della comunicazione¹.

Denis McQuail presenta quattro approcci alla comunicazione²:

- La comunicazione vista come il processo di trasferimento di messaggi o dati;
- La comunicazione vista come rituale attraverso il quale gli esseri umani esprimono significati e partecipano alla società;
- La comunicazione vista come creazione di attenzione e pubblicità;

¹ CORVI E., *La comunicazione aziendale: Obiettivi, tecniche, strumenti*, Egea, Milano, 2007, p. 6

² MCQUAIL D., *McQuail's Mass Communication Theory*, Sage. Sixth edn., London, 2010, pp. 69-75

- La comunicazione vista come ricezione che richiede la codifica e la decodifica dei significati.

Friedrich Krotz³ afferma che il modello di trasmissione dell'informazione è il modello dominante negli studi sui media e sulla comunicazione. Egli contempla la comunicazione come un duplice processo in cui si trasmettono informazioni e si interagisce simbolicamente, creando così una dinamica che si svolge sia nell'interno che nell'esterno. In questo processo, gli esseri umani concordano sulla definizione delle situazioni, ognuno immagina di assumere il ruolo dell'altro soggetto e le prospettive si intrecciano insieme⁴.

Nel periodo attuale la comunicazione, nel contesto aziendale, assume una rilevanza strategica, rappresenta il cuore pulsante attraverso il quale le idee e le informazioni vengono trasmesse sia internamente che esternamente all'organizzazione. Essa, infatti, può essere definita come uno strumento per coordinare le interazioni aziendali, facilitando la creazione di connessioni, la gestione dei rapporti, la costruzione e il mantenimento della fiducia, la promozione dello sviluppo collaborativo e l'implementazione di tattiche di influenza e di condizionamento⁵.

³ KROTZ F., *Mediatisierung: Fallstudien zum Wandel von Kommunikation*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007

⁴ KROTZ F., 2007, *op. cit.*

⁵ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

In questa introduzione, esploreremo l'importanza della comunicazione, attraversando la struttura e gli obiettivi, i principi e la pianificazione di un'efficace comunicazione.

2.1.1. Struttura e obiettivi

La struttura e il sistema svolgono un ruolo importante e rappresentano le coordinate di riferimento della comunicazione⁶ (vedi **Figura 2**). La struttura si riferisce all'organizzazione e alla gerarchia delle attività di comunicazione all'interno dell'azienda. Essa può variare da un'organizzazione all'altra, ma in genere coinvolge la definizione di ruoli e responsabilità per la gestione della comunicazione. Ad esempio chi è responsabile delle relazioni con i media, delle comunicazioni interne, delle pubbliche relazioni, del marketing, ecc. Una struttura chiara e ben definita aiuta a evitare confusione e garantisce che le attività di comunicazione siano coordinate in modo efficace.

Il sistema, invece, attiene ai canali e ai mezzi attraverso i quali l'azienda comunica con i suoi stakeholder, tra cui dipendenti, clienti, investitori, partner commerciali, media e il pubblico in generale. I sistemi di comunicazione possono includere siti web, social media, comunicati stampa, intranet aziendali, newsletter,

⁶ SIANO A., 2004, "Struttura e sistema di comunicazione d'impresa", in Esp. d'Impr., Vol. 12, n. 2, cap. 1

eventi, pubblicità e così via. La scelta dei canali e dei mezzi di comunicazione è cruciale per raggiungere il pubblico target in modo efficace.

A questo riguardo è utile menzionare l'Approccio Sistemico Vitale (ASV), il quale rappresenta un modello teorico che si concentra sull'analisi dei sistemi complessi, inclusi i sistemi di comunicazione. Questo approccio pone la comunicazione al centro di un sistema complesso e offre linee guida utili per una chiara distinzione tra i concetti di struttura e sistema di comunicazione. In questo contesto, la struttura è composta da un insieme di singoli elementi e dalle relazioni tra di essi, in cui vengono definiti ruoli, attività e compiti da svolgere, seguendo vincoli e regole⁷. Questi elementi sono collegati tra loro in modo da rendere possibile, attraverso l'attuazione di un sistema, il raggiungimento di un obiettivo condiviso⁸. L'interazione tra le parti, mette in moto la struttura, cioè i suoi componenti, e tutto ciò dà vita al sistema; da questo punto si passa dalla configurazione strutturale alla formazione del sistema⁹. Pertanto, il sistema è un fenomeno dinamico che si sviluppa quando tali elementi vengono effettivamente utilizzati nei processi specifici pianificati per scopi di comunicazione¹⁰.

L'approccio ASV-based separa la struttura di comunicazione in due aspetti: uno di natura logica e uno di natura fisica. Golinelli definisce quella logica come

⁷ SIANO A., 2004, *op. cit.*

⁸ GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, Vol. I, 2000, pp. 82 e 86

⁹ GOLINELLI G.M., 2000, *op. cit.*

¹⁰ SIANO A., 2004, *op. cit.*

l'insieme di componenti logiche capaci di assumere ruoli specifici, rispettando regole predefinite e stabilendo relazioni con altre parti¹¹.

Questi elementi logici includono: le divisioni organizzative responsabili della creazione dei contenuti da comunicare, le tematiche di comunicazione conducibili a specifici argomenti e determinati destinatari (es. clienti, finanziatori, dipendenti, ecc.), le modalità con cui si definisce il tipo di comunicazione da realizzare (es. One-to-Many, One-to-One o Many-to-Many), i diversi sistemi tecnologici per la trasmissione dei messaggi (es. comunicazione telematica), le varie piattaforme linguistiche per formulare i messaggi verbali e la piattaforma iconica per identificare e rendere riconoscibili l'azienda e i suoi prodotti attraverso simboli¹².

Dall'altra parte la struttura fisica di comunicazione comprende un insieme di elementi tecnici, che possono essere materiali o immateriali, e risorse umane, le cui funzionalità e possibilità di utilizzo sono ben comprese. Questi elementi sono in grado di stabilire collegamenti per interagire con altre componenti del sistema¹³.

Le componenti fisiche¹⁴ sono rappresentate dalle fonti (organo di governo, management, consulente di comunicazione), dalle aree (interna, istituzionale, commerciale, ecc.) e dalle forme di comunicazione (relazioni pubbliche, pubblicità, promozione delle vendite, ecc.), dai mezzi (internet, la carta stampata, il personale

¹¹ GOLINELLI G.M., 2000, *op. cit.*

¹² SIANO A., 2004, *op. cit.*

¹³ GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova, Vol. III, 2002, pp. 18-20

¹⁴ SIANO A., 2004, *op. cit.*

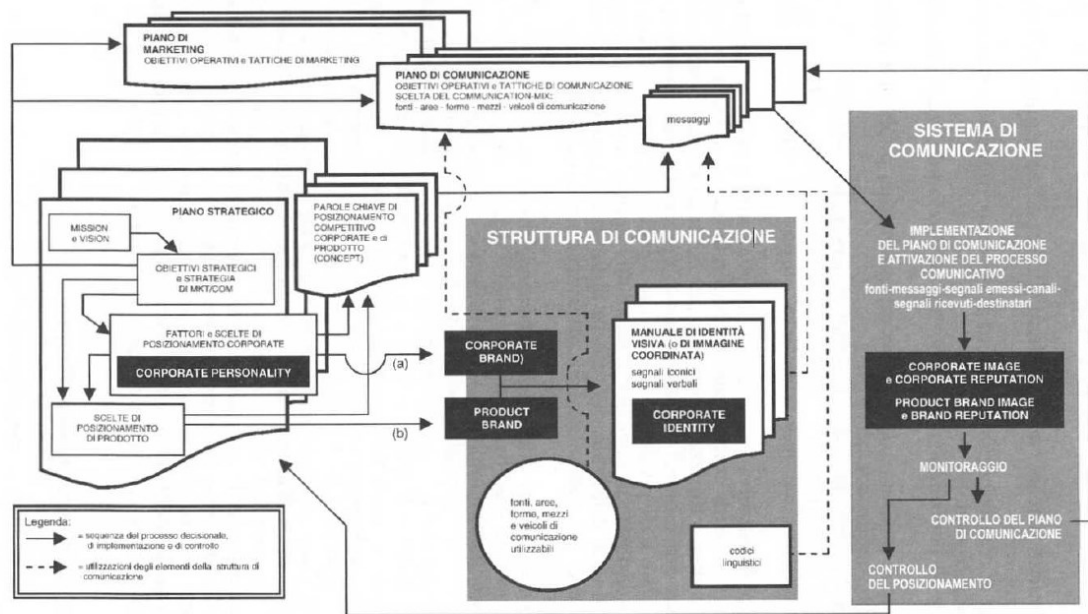
front-office, ecc.) e veicoli utilizzati (es. l'emittente televisiva Rai Uno, la testata giornalistica "Corriere della Sera", ecc.), dal codice linguistico e dagli elementi della corporate identity (corporate brand e product-brand). La corporate identity costituisce l'identità visiva dell'azienda e manifesta l'immagine dell'organizzazione¹⁵.

Il sistema di comunicazione d'impresa individua i componenti della struttura che vengono scelti per la creazione e la diffusione dei messaggi. Questi componenti, uniti alle parole chiave del posizionamento, vengono utilizzati per creare flussi di comunicazione all'interno del processo comunicativo. Tale processo comprende una sequenza che va dalle fonti (chi origina il messaggio – emittente) ai messaggi stessi, ai segnali emessi, ai canali di trasmissione, ai segnali ricevuti e, infine, ai destinatari dei messaggi¹⁶. L'efficacia del modello comunicativo dipende principalmente dalla congruenza tra il modo in cui l'emittente codifica il messaggio e il modo in cui il destinatario lo decodifica. In sintesi, si tratta di un processo circolare e dinamico, in cui la chiarezza, la coerenza e la comprensione risultano cruciali per garantire che il messaggio sia trasmesso in modo efficace, creare relazioni e raggiungere gli obiettivi desiderati.

¹⁵ OLINS W., *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Thames & Hudson, London, 1990

¹⁶ SIANO A., 2004, *op. cit.*

Figura 2 – Struttura di comunicazione e sistema di comunicazione d'impresa



Fonte – SIANO A., 2004, *op. cit.*

La comunicazione, avendo il ruolo di manifestare e divulgare le capacità dell'impresa, non può essere interpretata come un modo per sorprendere o, addirittura ingannare. Essa deve essere trasparente, e l'azienda si impegna, in tal senso, per acquisire credibilità strategica e reddituale, fiducia e legittimazione¹⁷.

Questo significa essere sempre più in sintonia con le aspettative dei suoi destinatari. Inoltre, la comunicazione mira ad essere efficace nel soddisfare bisogni, efficiente nel rispondere alle aspettative di chi detiene il controllo o fornisce risorse,

¹⁷ CORVI E., 2007, *op. cit.*

e anche a guadagnare apprezzamento affettivo e nel perseguire tali obiettivi, l'azienda migliora la sua immagine, trasmettendo fiducia, serietà e credibilità¹⁸.

Le imprese, in quanto istituzioni sociali con diverse finalità, pongono come principale obiettivo la generazione di valore esteso. Ciò avviene attraverso l'utilizzo di una vasta e diversificata gamma di risorse, che possono essere sia di proprietà che sotto il controllo dell'organizzazione¹⁹. Pertanto, la creazione di valore, insieme alla diffusione, rappresentano le due finalità principali dell'agire comunicativo. Nel ruolo di diffusione, la comunicazione espone chiaramente ai soggetti interessati il valore reale e intrinseco, come la notorietà e la consapevolezza. Invece, in termini di creazione di valore, contribuisce all'apprezzamento del patrimonio immateriale, che comprende aspetti legati alle relazioni, all'immagine, alla conoscenza e alla cultura aziendale²⁰.

Considerando le quattro macro aree comunicative dell'impresa, ovvero comunicazione di marketing, interna, economico-finanziaria e istituzionale, è possibile individuare alcuni degli obiettivi della comunicazione d'impresa, fondamentali per il successo e per la stabilità dell'organizzazione. Da una prospettiva prettamente cognitiva, dunque, mirata alla comprensione e all'elaborazione delle informazioni da parte dei destinatari, tra gli obiettivi sono

¹⁸ CORVI E., 2007, *op. cit.*

¹⁹ CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G., 2013, "Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore", in *Italian J. Manag.*, n. 90, Gennaio-Aprile, p. 168

²⁰ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

compresi quello di informare, educare e ricordare, creare consapevolezza (*awareness*). Altri possono essere: esplicitare il posizionamento e l'identità, sviluppare la reputazione, sensibilizzare, persuadere e spingere all'acquisto, creare e sviluppare le relazioni, coinvolgere e motivare, sviluppare l'immagine aziendale e facilitare una collaborazione interna.

Dunque, il raggiungimento del successo aziendale è fortemente influenzato dagli obiettivi della comunicazione d'impresa, richiedendo una pianificazione e una gestione oculata di questa attività, in modo da assicurarne e l'allineamento con la mission e la vision aziendale.

2.1.2. Principi per un'efficace comunicazione: le 7 C

Per garantire un'efficace comunicazione è fondamentale seguire alcuni principi chiave. Un quadro guida viene fornito dalla teoria delle “7 C della comunicazione”; un elenco fornito per la prima volta da Scott M. Cutlip e Allen H. Center, esperti di relazioni pubbliche e comunicazione d'impresa, nel loro libro “*Effective Public Relations*” (EPR) del 1952. L'undicesima edizione è stata pubblicata nel 2013 ed è stata ribattezzata: “*Cutlip and Center's Effective Public Relations*” con Glen M. Broom e Bey-Ling Sha come autori. Per molti esperti, l'EPR è servito come principale introduzione al settore delle pubbliche relazioni, coprendo tutto, dalle

tematiche che spaziano dalla storia del settore del primo Novecento, agli approcci nell'interazione con i media²¹.

L'elenco originale, proposto dal libro di M. Cutlip e Allen H. Center era il seguente²²:

1. *Completezza* (Completeness): la comunicazione deve contenere informazioni complete ed esaustive, affinché gli interlocutori possano orientarsi in maniera adeguata;
2. *Concisione* (Conciseness): vale a dire comunicare soltanto le informazioni rilevanti e strettamente necessarie;
3. *Considerazione* (Consideration): comunicare focalizzando l'attenzione sul pubblico e prendendo in considerazione le esigenze, le prospettive e gli interessi del destinatario del messaggio;
4. *Concretezza* (Concreteness): tale principio rende il messaggio più solido e definito, in modo da facilitare la comprensione dell'interlocutore;
5. *Cortesia* (Courtesy): comunicare con rispetto, sviluppando una conversazione positiva costruttiva;
6. *Chiarezza* (Clearness): esprimere il messaggio in modo chiaro, semplice e comprensibile. Semplici non vuol dire eccessivamente elementare; è

²¹ FORMENTIN M., SPAULDING C., 2022, "Good works well publicized? Understanding L. Ron Hubbard's interpretation of Effective Public Relations", in Public Rel. Rev., Vol. 48, No. 4, p.1

²² WIKIPEDIA, "Effective Public Relations", Wikipedia, ultima modifica 9 nov. 2023, https://en.wikipedia.org/wiki/Effective_Public_Relations

essenziale assicurarsi sempre di specificare chiaramente gli argomenti trattati evitando qualsiasi ambiguità o possibilità di fraintendimento²³;

7. *Correttezza* (Correctness): comunicare con attenzione, in modo corretto evitando errori, così da acquisire maggiore credibilità.

In linea generale, la comunicazione si rileva efficace quando il mittente, avendo comprensione e considerazione del contesto personale dell'interlocutore, induce la risposta desiderata attraverso il messaggio trasmesso²⁴.

Un principio applicato negli studi sulla comunicazione enfatizza che: «*Non è importante quello che trasmetto, è importante quello che l'interlocutore riceve: infatti se lui non ha compreso vuol dire che io non ho comunicato efficacemente*»²⁵.

Questa frase, sebbene provocatoria, focalizzandosi solo sulla responsabilità di un partecipante del processo comunicativo, può aiutare a comprendere meglio i meccanismi della comunicazione, portando a risultati relazionali sorprendenti²⁶.

Allport²⁷ evidenzia in modo chiaro come un atteggiamento sia una predisposizione acquisita attraverso l'esperienza a reagire in modo specifico a situazioni, oggetti o eventi, con una componente valutativa intrinseca. Questi elementi di valutazione, basati sulle proprie convinzioni, si manifestano

²³ FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

²⁴ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

²⁵ WATZALAWICK P., WEAKLAND J.H., *La prospettiva relazionale*, Astrolabio, Roma, 1978

²⁶ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

²⁷ TREVISANI D., *Psicologia di marketing e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2001

successivamente attraverso le azioni, ovvero i comportamenti. Risulta importante sottolineare che l'approccio alla comunicazione è fondato sulla consapevolezza della necessità di comunicare in modo efficace, su un processo di comunicazione che rivesta un valore positivo e sull'importanza di riconoscere l'altro come un interlocutore significativo nella relazione.

2.1.3. Pianificare la comunicazione

Le parole di Chester Barnard, esperto di management e Presidente della New Jersey Bell, sottolineano l'importanza delle funzioni principali dell'organo di governo all'interno di un'organizzazione, le quali comprendono principalmente la gestione del sistema di comunicazioni, assicurare la continuità delle attività fondamentali e sviluppare le strategie aziendali come terzo elemento²⁸.

Il management della comunicazione ²⁹ implica il pieno adempimento dell'approccio strategico di pianificazione, che, seguendo quanto affermato da Peter Drucker, è un processo continuo in cui si prendono decisioni imprenditoriali, spesso comportanti rischi, giorno dopo giorno, con la massima conoscenza possibile delle loro future implicazioni. Questo processo coinvolge anche l'organizzazione

²⁸ BARNARD C.I., *The functions of the Executive*, Harvard University Press, London, 1938

²⁹ BERNSTEIN D., *Company image and reality. A critique of corporate communications*, Holt, Rinehart and Winston Ltd, 1984

sistematica degli sforzi necessari per attuare tali decisioni e il confronto dei risultati ottenuti con le aspettative attraverso un feedback strutturato e sistemico³⁰.

Fondamentalmente, l'idea consiste nell'estendere i principi della pianificazione anche nel contesto della comunicazione aziendale, riconoscendo che raramente un'azione può avere successo senza un'adeguata organizzazione e, soprattutto, che è difficile raggiungere gli obiettivi se non si ha una chiara direzione³¹.

La pianificazione della comunicazione all'interno delle aziende è sempre più una pratica manageriale diffusa e consolidata, che svolge un ruolo significativo nell'attuazione delle strategie aziendali tramite una serie di programmi più o meno coordinati³². Il processo strategico della pianificazione della comunicazione si avvale dell'utilizzo dei cosiddetti piani di comunicazione. Questi sono dei documenti formali che delineano in dettaglio, per un periodo di almeno un anno, gli obiettivi, le strategie e le tattiche necessarie per gestire e condurre le comunicazioni all'interno e all'esterno di un'organizzazione. Un piano di comunicazione accurato ed efficace svolge un ruolo determinante nell'assicurare che ciò che l'azienda intenda comunicare risulti coerente e in sintonia con la sua personalità³³. Ogni organizzazione sviluppa la pianificazione dell'attività di comunicazione attuando

³⁰ DRUCKER P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, William Heinemann Ltd, London, 1973

³¹ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

³² PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

³³ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

delle proprie scelte e adottando dei propri comportamenti. In linea generale, le attività devono partire da questi punti fondamentali³⁴:

- *Definizione del gruppo di lavoro (planning team) ed esplicitazione del sostegno della direzione*: nell'identificazione e selezione dei membri del team è essenziale avere una rappresentanza diversificata per garantire una visione completa e inclusiva, con un organo di governo che motiva e stimola la realizzazione del progetto. È presente un comitato di coordinamento strategico, il quale è composto da un *chief executive*, dai responsabili delle funzioni interessate e da altre figure professionali;
- *Analisi della situazione e dei fabbisogni di comunicazione*: si esamina l'attuale contesto e ambiente in cui opera l'organizzazione, identificando eventuali opportunità e minacce, punti di forza e di debolezza. Attraverso vari strumenti e metodi quali-quantitativi (es. indagini su campione, *content analysis*, interviste, *focus group*, ecc.) vengono raccolti dati e informazioni utili per il *communication management*;
- *Formulazione dei principi guida e fissazione degli obiettivi*: si definiscono i principi guida comunicazionali, sviluppati e allineati con la *vision*, la *mission* e la cultura dell'azienda. Si stabiliscono obiettivi chiari, specifici, misurabili, realistici e limitati nel tempo (obiettivi SMART: acronimo di Specific, Measurable, Agreed upon, Reasonable, Trackable);

³⁴ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

- *Definizione delle strategie e delle azioni*: sulla base della conoscenza sviluppata nelle fasi precedenti, vengono delineati gli approcci e le iniziative concrete per raggiungere gli obiettivi comunicativi stabiliti. Questa fase è cruciale poiché traduce gli obiettivi in azioni concrete e fornisce una *roadmap* chiara per implementare efficacemente la strategia di comunicazione, rispondendo in modo esplicito ad alcuni quesiti: dove vogliamo andare, come arrivarci e come verificare i risultati;
- *Attuazione, monitoraggio e valutazione*: è l'ultima tappa del processo di pianificazione della comunicazione aziendale, ma è altrettanto importante quanto le fasi precedenti. Vengono, dunque, attuate le attività, monitorate attraverso un articolato sistema di meccanismi di feedback.

2.2. L'evoluzione della comunicazione nell'era digitale

A partire dalla metà degli anni Novanta, si sono verificati notevoli mutamenti nei paradigmi e nei mezzi di comunicazione; queste trasformazioni possono essere attribuite all'enorme diffusione delle tecnologie digitali e di Internet nell'ambito delle sfere economiche e sociali. La rivoluzione della comunicazione nell'era digitale ha costituito un cambiamento di rilievo nei modi in cui le persone comunicano, si relazionano e scambiano informazioni³⁵.

³⁵ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

In passato, le imprese esercitavano un considerevole controllo sui canali di comunicazione, organizzando e mettendo in atto campagne di comunicazione per influenzare il pubblico. La proliferazione delle applicazioni del web 2.0 sta generando una situazione in cui le imprese stanno sempre più perdendo il controllo sui contenuti delle loro comunicazioni³⁶. Infatti, i contenuti non sono più generati solamente dalle imprese e dai media tradizionali, ma sempre più da individui attraverso le loro conversazioni online³⁷. Pertanto, si osserva un progressivo trasferimento del controllo dall'azienda agli stakeholder, che passano da destinatari passivi dei messaggi ad attori attivi nella generazione di “nuovi contenuti” (user-generated content)³⁸.

Per questo motivo, le aziende devono sempre più integrare meccanismi partecipativi, soprattutto nell'ambito digitale, dove si dà priorità al coinvolgimento attivo con il pubblico. L'approccio di coinvolgimento degli stakeholder deve essere una parte integrante della strategia globale di comunicazione online, sfruttando appieno le opportunità offerte dai siti web e dalle sezioni dedicate alle interazioni con gli stakeholder³⁹.

³⁶ GORRY G.A., WESTBROOK R.A., 2003, “*Winning the Internet Confidence Game*”, in *Corp. Reputation Review*, Vol. 12, pp. 195-203

³⁷ SIANO A., 2012, “*La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*”, in *Italian J. Manag.*, n. 89, p. 13

³⁸ SINGER J.B., 2014, “*User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space*”, in *New Media and Society*, Vol. 16, No. 1, pp. 55-73

³⁹ KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S., 2007, “*An Analysis of Consumer Power on the Internet*”, in *Technovation*, Vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56

Le specifiche caratteristiche della struttura relazionale e dell'ampia connettività caratteristici del contesto virtuale, determinano un cambiamento nei processi comunicativi, che non seguono più una logica sequenziale (emittente-ricevente-eventuale feedback)⁴⁰, ma adottano nuovi modelli, più complessi, non lineari e fortemente interattivi⁴¹. In questo modo, sembra che la distinzione tradizionale tra emittente e ricevente stia diventando sempre meno definita, mentre è maggiore la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nella comunicazione.

L'interattività, dunque, rappresenta l'elemento centrale della comunicazione digitale e ciò si traduce nella possibilità per gli utenti di partecipare attivamente, rispondere e influenzare in tempo reale⁴². In riferimento alla Rete, sono due le tipologie di interattività, quella interpersonale (*through the medium*) e quella ipertestuale (*with the medium*). La prima attiene alla capacità dei soggetti coinvolti di interagire tra loro in modo bidirezionale o multidirezionale. L'interattività ipertestuale, invece, amplifica l'esperienza di comunicazione digitale, rendendola più dinamica, coinvolgente e adattabile alle esigenze degli utenti⁴³.

Oltre alla relazione, l'altra componente della comunicazione, il contenuto, è il fulcro della presenza online dell'impresa, si riferisce a tutte le informazioni, messaggi, materiali multimediali e dati che vengono condivisi, pubblicati o

⁴⁰ SHANNON C.E., WEAVER W., *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1949

⁴¹ HOFFMAN D., NOVAK T.P., 1996, "Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environment: Conceptual Foundations", in J. Marketing, n.60, pp. 50-68

⁴² PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

scambiati online attraverso canali digitali. Pertanto, la sua caratteristica fondamentale è quella della multimedialità, che consiste nella compresenza di diversi codici espressivi come testo, immagini, audio, video, ecc. all'interno di un'unica esperienza di contenuto⁴⁴.

Inoltre, la trasformazione digitale sta gradualmente rimuovendo l'aspetto tangibile dei contenuti, consentendo invece l'emergere della cross-medialità, cioè la capacità di fruire degli stessi contenuti attraverso vari mezzi, anche in tempi auto-determinati e indipendenti dalle fasi di produzione/distribuzione dei messaggi (*time & space shifting*)⁴⁵.

In sintesi, l'evoluzione della comunicazione digitale è stata guidata dall'innovazione tecnologica, dalla crescente accessibilità a Internet e dai cambiamenti nei comportamenti e nelle esigenze degli utenti. L'era digitale ha reso la comunicazione più veloce, globale, multimediale, interattiva e accessibile, trasformando radicalmente il modo in cui le persone interagiscono e condividono informazioni.

2.3. La comunicazione Green d'impresa

⁴³ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

⁴⁴ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

⁴⁵ VERNUCCIO M., SILENZI M., 2007, "La pubblicità interattiva nella televisione digitale. Profili di un'innovazione tecnologica e comunicativa", in *Mercati e competitività*, n.4, pp. 131-157

La comunicazione della sostenibilità è già consolidata come un'area di ricerca indipendente che opera all'interno del contesto interdisciplinare degli studi sulla comunicazione⁴⁶. Questo perché la crescente rilevanza dell'urgenza climatica e delle problematiche ambientali ha reso la comunicazione Green uno strumento essenziale nel sensibilizzare le persone e nel promuovere un cambiamento positivo per proteggere l'ambiente.

Infatti, l'ultimo rapporto IPCC⁴⁷ del 2023 conferma ulteriormente che il riscaldamento globale è principalmente causato dalle attività umane e che tutto questo ha conseguenze gravi e potenzialmente catastrofiche per il pianeta⁴⁸. Questo rafforza la crescente consapevolezza della necessità di agire con urgenza per mitigare il cambiamento climatico e adottare misure concrete per ridurre le emissioni di gas serra e adattarsi agli impatti già in corso. Il rapporto IPCC sottolinea l'importanza di una risposta globale e coordinata per affrontare questa sfida. La trasformazione deve coinvolgere cambiamenti significativi nei modelli di consumo, nell'industria e nel sistema economico. L'obiettivo finale è raggiungere emissioni di gas serra prossime allo zero in tutto il mondo entro il 2050⁴⁹.

⁴⁶ VOCI D., KARMASIN M., 2023, “*Sustainability communication: how to communicate an inconvenient truth in the era of scientific mistrust*”, in J. Comm. Manag., cap.1

⁴⁷ IPCC è l'acronimo di Intergovernmental Panel on Climate Change

⁴⁸ IPCC, “*Climate change 2023. Synthesis report. Contribution of working groups I, II and III to the sixth assessment report of the intergovernmental Panel on climate change*”, 2023

⁴⁹ VOCI D., KARMASIN M., 2023, *op. cit.*

La comunicazione della sostenibilità in azienda non può essere interpretata come un semplice processo meccanico, mirante esclusivamente ad ottenere una sorta di approvazione sociale. Infatti, si tratta di un processo complesso che coinvolge diversi attori e si sviluppa su più livelli, anziché un semplice testo o strumento scritto adoperato dalle aziende per ottenere effetti prestabiliti, e pertanto può portare ad un risultato incerto⁵⁰. Infatti, si ritiene che l'adozione di un approccio orientato alla sostenibilità sia intrinsecamente, per sua natura, collegato al coinvolgimento degli stakeholder nelle iniziative promosse dall'azienda⁵¹. In altre parole, quando un'azienda adotta tale approccio è fondamentale coinvolgere attivamente le parti interessate, come clienti, fornitori, dipendenti e comunità locali, nel processo decisionale e nelle iniziative. Questo coinvolgimento può contribuire a stabilire relazioni più solide e a migliorare la percezione della sostenibilità dell'azienda da parte degli stakeholder.

Un'efficace comunicazione della sostenibilità è quella che, sfruttando la potenza della creatività e delle idee, nonché i mezzi di comunicazione selezionati in modo congruente con il messaggio, riesce a trasmettere messaggi che sono precisi, veritieri, affidabili, chiari, accurati, pertinenti e coerenti⁵². Pertanto, è essenziale che

⁵⁰ SCHULTZ F., WEHMEIER S., 2010, "*Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. Combining institutional, sensemaking and communication perspectives*", in Corp. Comm.: An International Journal, Vol. 15, No. 1, p. 13

⁵¹ MORSING M., SCHULTZ M., 2006, "*Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*", in Bus. Ethics, Vol. 15, n. 4, pp. 323-338

⁵² IRALDO F., MELIS M., *Green Marketing, come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 Ore, Milano, 2012

questa comunicazione sia autentica, basata su azioni concrete e allineata con gli obiettivi di sostenibilità reali dell'azienda, al fine di evitare *Greenwashing* e costruire una reputazione solida nel lungo termine.

2.3.1. Gli obiettivi

È importante sottolineare che la comunicazione della sostenibilità, che riguardi questioni ambientali o sociali, non rappresenta un'evoluzione o uno sviluppo della tradizionale comunicazione commerciale⁵³. Dal punto di vista degli obiettivi, quest'ultima mira principalmente a promuovere uno scambio economico. In altre parole, si propone di persuadere il pubblico sulla superiorità di un prodotto o di un'azienda rispetto alla concorrenza o, in passato, talvolta anche strategie ingannevoli volte ad illudere (sebbene questa pratica appartenga al passato). D'altra parte, la comunicazione della sostenibilità si concentra principalmente sull'informazione e, in una prospettiva più ampia, si tratta di diffondere cultura e promuovere l'adozione di un nuovo modello di consumo e di uno stile di vita rinnovato. È importante notare che questo contesto, l'azienda mira a consolidare la sua reputazione e a conseguire un ulteriore vantaggio competitivo. Tuttavia, le tecniche, gli stili e i meccanismi utilizzati sono diversi rispetto alla comunicazione tradizionale. Inoltre, un'altra differenza risiede nel fatto che l'azienda può comunicare il suo impegno per la sostenibilità solo dopo aver completato questo

percorso e possedendo dati inequivocabili e chiari, misurabili, confrontabili, replicabili e certificati⁵⁴.

La comunicazione della sostenibilità deve dedicarsi alla creazione di un nuovo immaginario e di un nuovo sistema di valori condiviso che attribuiscono un ruolo centrale all'ambiente, alla dimensione sociale e all'etica⁵⁵.

Come detto precedentemente, la Corporate Communication svolge un ruolo cruciale nelle organizzazioni sostenibili, poiché consente di instaurare relazioni positive con il pubblico, sviluppare fiducia e contribuisce allo sviluppo del capitale reputazionale. L'ascolto, il dialogo e il rispetto sono pilastri fondamentali nelle relazioni con i pubblici di riferimento e portano a un allineamento più efficace e a una migliore corrispondenza con i valori, le culture e i bisogni degli stakeholder⁵⁶.

Nell'ambito di un'impresa sostenibile, la costruzione e l'espansione del suo capitale reputazionale coinvolgono l'utilizzo di strumenti specifici di comunicazione. Questi strumenti includono Bilanci o Report di Sostenibilità, che rappresentano documenti in cui le aziende divulgano informazioni relative alle iniziative intraprese. All'interno di questi documenti, si integra una valutazione

⁵³ FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

⁵⁴ FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

⁵⁵ BALZARETTI E., GARGIULO B., *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*, Franco Angeli, Milano, 2009

⁵⁶ SIANO A., 2012, *op. cit.*

delle prestazioni aziendali nelle sfere ambientali, sociali ed economiche, che costituiscono un terreno di interazione e confronto con vari stakeholder⁵⁷.

Un ulteriore obiettivo rilevante è quello di minimizzare il rischio di danneggiare la reputazione aziendale. Il rischio reputazionale rappresenta la possibilità per un'azienda di affrontare conseguenze finanziarie dovute a un declino nelle relazioni con i suoi stakeholder, causato da eventi che danneggiano la fiducia e la credibilità dell'azienda presso il pubblico⁵⁸.

Il rischio reputazionale emerge quando non c'è coerenza tra le promesse fatte e i risultati effettivamente conseguiti da parte dell'organizzazione, specialmente quando tali promesse riguardano valori etici⁵⁹. Esso viene identificato come il principale rischio d'impresa⁶⁰, su cui è fondamentale concentrarsi, in quanto rappresenta una minaccia di massima importanza. Questo, oggi, è strettamente collegato ai mutamenti legati alla comunicazione, specialmente con la proliferazione dei nuovi media. La comunicazione su piattaforme online, mediante mezzi digitali, ha incrementato notevolmente la suscettibilità dell'azienda ai danni della sua reputazione.

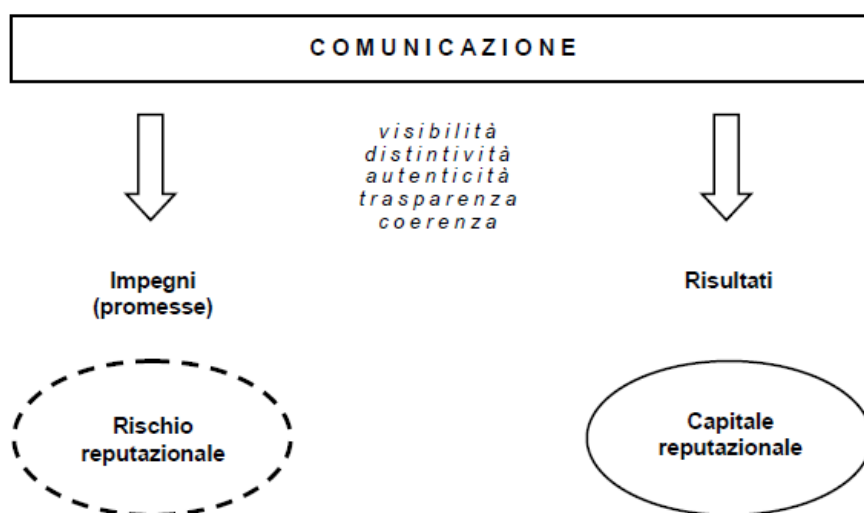
⁵⁷ AA.VV. *Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto*, SAF, Scuola di Alta Formazione, Milano, 2004. AA.VV. *Il report di sostenibilità ambientale e sociale. Principi e contenuti*, EGEA Milano, 2006

⁵⁸ KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E., *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2001

⁵⁹ FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., BARNETT M.L., 2000, "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", in *Bus. and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 85-106

⁶⁰ ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, "Reputation: Risk of Risks", in *Economist Intelligence Unit's Global Risk Briefing*, N. 4, December 2005, pp. 1-23

Figura 2.1 – *Il ruolo della comunicazione nell'impresa sostenibile*



Fonte – SIANO A., 2012, *op. cit.*, p. 13

La **Figura 2.1** presenta una panoramica riassuntiva delle due principali funzioni della comunicazione nell'ambito di un'impresa orientata alla sostenibilità, precedentemente discusse. La prima funzione riguarda la trasmissione degli impegni aziendali, con l'attenzione rivolta ad evitare rischi reputazionali e a mantenere un equilibrio costante tra le promesse fatte e i risultati effettivamente realizzabili. La seconda funzione consiste nella divulgazione delle iniziative implementate, ossia dei risultati delle pratiche di *Corporate Sustainability*, con l'obiettivo di potenziare il capitale reputazionale dell'impresa⁶¹.

⁶¹ SIANO A., 2012, *op. cit.*

2.3.2. Vantaggi e sfide per le imprese

L'influenza positiva della comunicazione Green si estende a molteplici livelli, incoraggiando le organizzazioni e le comunità ad impegnarsi attivamente nel perseguire pratiche sostenibili.

Quando comunicata in modo accurato, ossia fornendo informazioni autentiche e allineate con le diversità dei singoli stakeholder, la sostenibilità contribuisce a creare un brand credibile, forte, coerente e accettato dal mercato⁶². Infatti, quando un'azienda offre contenuti reali e dimostra il proprio impegno verso la sostenibilità con azioni concrete, i consumatori tendono a fidarsi di più del marchio. Un brand che segue un percorso di sostenibilità coerente e congruente nel tempo costruirà una reputazione positiva, che può essere un vantaggio competitivo notevole.

Comunicare in questo modo è fondamentale per dimostrare che l'azienda agisce in linea con i propri valori e principi di sostenibilità.

Inoltre, la costruzione di una solida reputazione aziendale permette positivamente di differenziarsi dagli altri, conquistare e fidelizzare i clienti e posizionarsi in modo vantaggioso nel mercato.

È evidente che la comunicazione Green emerge come un potente strumento per le aziende e le organizzazioni e solo attraverso una comunicazione genuina e

⁶² FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

responsabile, si può contribuire in modo significativo alla costruzione di un mondo più sostenibile e consapevole dell'ambiente.

Nonostante ciò, il racconto della sostenibilità include anche una prospettiva critica, che sottolinea la richiesta di cambiamenti profondi e la necessità di allontanarsi dagli attuali paradigmi economici. Questo aspetto rende la sostenibilità una realtà difficile da comunicare per le aziende, spesso associata a inconvenienti e sfide significative⁶³.

In particolare, in un contesto di cinismo pubblico nei confronti delle aziende, la credibilità dei messaggi aziendali su temi sociali, ambientali ed etici è spesso messa in discussione. Una sfida per le aziende, in questo contesto, è rappresentata dal fatto che diversi gruppi di stakeholder hanno aspettative diverse e reagiscono in modo diverso ai canali di comunicazione a loro disposizione⁶⁴.

Investire in tecnologie eco-friendly, più in generale implementare azioni sostenibili e comunicarle, spesso, richiede un impegno finanziario significativo e comporta rischi a causa delle incertezze riguardo al ritorno degli investimenti⁶⁵.

⁶³ WEDER F., KARMASIN M., KRAINER L., VOCI D., “*Sustainability communication as critical perspective in media and communication studies—an introduction*”, WEDER F., KRAINER L., KARMASIN M., *The Sustainability Communication Reader: A Reflective Compendium*, Springer VS, Cham, 2021, pp. 1-12

⁶⁴ DAWKINS J., 2004, “*Corporate responsibility: The communication challenge*”, in *J. Comm. Manag.*, Vol. 9, No. 2, p.109

⁶⁵ HALL J., 2002, “*Sustainable development innovation; a research agenda for the next 10 years*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 3, No. 10, pp. 195-196

Questo processo comporta investimenti in termini di tempo, nonché di risorse e denaro, richiedendo anche un accurato monitoraggio delle prestazioni e la preparazione di report periodici.

La produzione sostenibile, spesso, implica costi più elevati, principalmente a causa delle spese legate all'ottenimento di certificazione ecologiche⁶⁶. Le certificazioni ecologiche richiedono il rispetto di rigorosi standard di sostenibilità che possono coprire una vasta gamma di aspetti, tra cui la gestione responsabile delle risorse naturali, l'efficienza energetica, il trattamento dei rifiuti e la responsabilità sociale. L'adeguamento a questi standard può richiedere investimenti significativi in nuove tecnologie e processi produttivi. Per ottenere queste certificazioni ecologiche, le aziende devono essere sottoposte ad audit regolari e dimostrare la loro conformità ai requisiti stabiliti. Una volta ottenuta la certificazione, le aziende devono continuare ad investire nella gestione e nel monitoraggio per garantire il mantenimento di tali requisiti.

L'introduzione di misure di sostenibilità nelle aziende può generare impatti sfavorevoli a livello settoriale, poiché si verificano conflitti quando gli obiettivi relativi alla sostenibilità ambientale e sociale entrano in conflitto con gli obiettivi economici⁶⁷. Di conseguenza, ottenere il massimo profitto diventa una sfida

⁶⁶ HAMILTON S.F., ZILBERMAN D., 2006, "Green markets, eco-certification, and equilibrium fraud", in *J. Environm. Economics and Manag.*, Vol. 52, No. 3, pp. 627-644

⁶⁷ TURA N., KERÄNEN J., PATALA S., 2019, "The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks", in *Ind. Mark. Manag.*, Vol. 77, pp. 221-231

complessa. L'adesione a standard di sostenibilità può anche comportare la necessità di interrompere le relazioni con partner e fornitori a lungo termine che non soddisfano i nuovi requisiti, con il rischio di perdite di entrate e posti di lavoro⁶⁸.

Nel contesto del capitalismo occidentale, l'attuazione di misure di sostenibilità può portare ad aumenti dei costi che minacciano la competitività del settore industriale⁶⁹. Le imprese possono trovarsi ad affrontare costi iniziali significativi legati agli investimenti in tecnologie verdi, processi di produzione più sostenibili, e conformità a standard ambientali o etici.

Infine, formalizzare l'impegno sostenibile coinvolgendo la proprietà, la direzione e tutte le funzioni aziendali potrebbe presentare delle difficoltà, ma rappresenta anche un passo fondamentale per garantire che la campagna di comunicazione green sia efficace, coerente e autentica. Questa pratica aiuta l'azienda ad integrare la sostenibilità nella propria strategia globale e a gestire meglio i rischi associati a tali iniziative.

Di seguito, viene illustrato uno studio presentato da Centromarca⁷⁰, intitolato *“Rapporto sulle Iniziative e gli Impegni per lo Sviluppo Sostenibile dell'Industria di*

⁶⁸ JACKSON L., YOUNG L., 2016, *“When business networks ‘kill’ social networks: a case study in Bangladesh”*, in *Industrial Marketing Manag.*, Vol. 58, pp. 148-161

⁶⁹ WILKINSON A., HILL M., GOLLAN P., 2001, *“The sustainability debate”*, in *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, n. 12, pp. 1492-1502

⁷⁰ Centromarca è l'Associazione Italiana dell'Industria di Marca che promuove la cultura e i valori della Marca nel Mercato e nella Società

*Marca in Italia*⁷¹, sviluppato in collaborazione con il dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre. Nel campione sono state incluse tutte le industrie, alimentari e non food, affiliate a Centromarca, e sono state esaminate le informazioni divulgate pubblicamente dalle aziende riguardo alla sostenibilità (vedi **Figura 2.2**).

Figura 2.2 – Un deciso orientamento alla comunicazione



Fonte – elaborazioni a cura del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre su dati pubblici IdM Centromarca – Periodo di raccolta: aprile/luglio 2023

⁷¹ CENTROMARCA, “Presentazione del rapporto: “Le azioni e gli impegni dell’Industria di Marca per lo sviluppo sostenibile”, Centromarca, 5 ott. 2023, <https://centromarca.it/news/rapporto-industria-marca-sviluppo-sostenibile-2/>

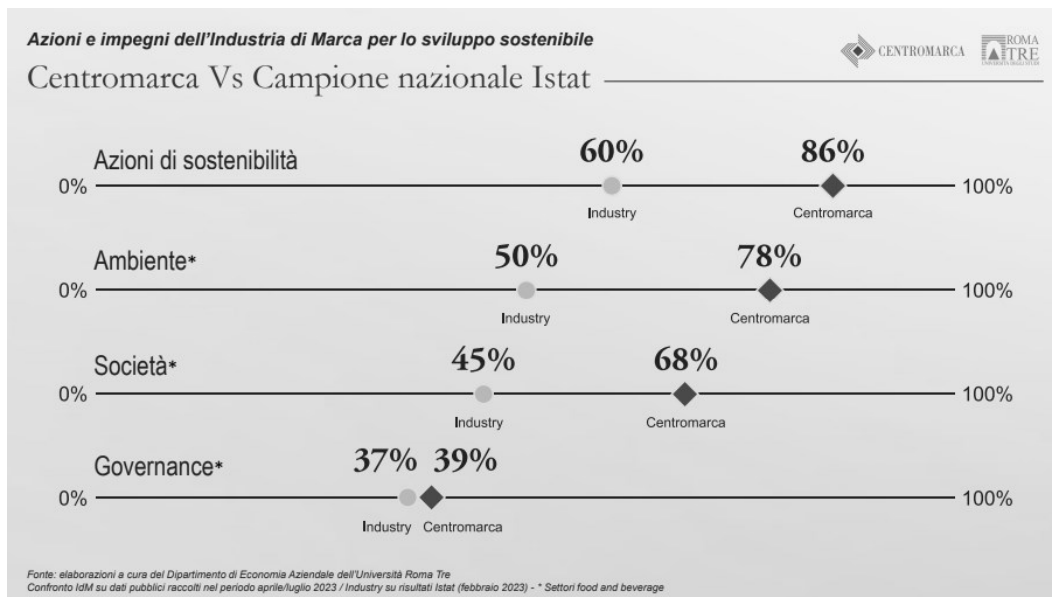
La metodologia di analisi utilizza lo Standard GRI, il quale ha permesso una valutazione imparziale e oggettiva delle prove raccolte. Da questo studio, effettuato nel periodo aprile/luglio 2023, è emerso che tra le 188 industrie esaminate, l'86% comunica al pubblico le proprie azioni e i propri obiettivi futuri riguardo la sostenibilità, evidenziando un aumento significativo rispetto al 74% registrato nel 2020. Un altro dato interessante è l'incremento delle Industrie di Marca (Idm) che redigono un report di sostenibilità, passando dal 34% nel 2020 al 39% oggi. Il corporate website rappresenta lo strumento principale per condividere queste informazioni (86% dei casi), con quattro industrie su cinque che hanno una sezione dedicata online⁷².

Questo studio trova conferma nel confronto (vedi **Figura 2.3**) con l'indagine Istat denominata "*Pratiche sostenibili delle imprese*", condotta nel 2023 su un campione di circa 4mila imprese industriali e dei servizi che hanno partecipato a un questionario anonimo. L'86% delle Industrie di Marca che divulga iniziative e impegni attraverso dati ufficiali si distingue notevolmente dal 60% registrato a livello nazionale, dimostrando un impegno più marcato. Nel dettaglio, il 78% delle Idm è coinvolto in iniziative ambientali, in contrasto con il 50% a livello nazionale; sul fronte sociale, il 68% rispetto al 45%, e sul versante economico, il 39% rispetto al 37%⁷³.

⁷² GIANVITO M., "*Industria di marca: cresce l'attenzione per l'ambiente*", Mark-up, 2 nov. 2023, <https://www.mark-up.it/industria-di-marca-cresce-lattenzione-per-lambiente/>

⁷³ GIANVITO M., 2023, *op. cit.*

Figura 2.3 – Centromarca Vs Campione nazionale Istat



Fonte – elaborazioni a cura del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università Roma Tre.
Confronto IdM su dati pubblici raccolti nel periodo aprile/luglio 2023

2.3.3. Il rischio di Greenwashing

Secondo uno studio del 2012 condotto dal *National Geographic/GlobeScan* sul “*Consumer Greendex*” (indice di “consumo sostenibile”), la tendenza dei consumatori a orientare i propri comportamenti verso la sostenibilità è aumentata rispetto ai livelli del 2008. Di conseguenza, le aziende hanno ritenuto vantaggioso

investire nella comunicazione della sostenibilità, anche se in molte situazioni con obiettivi principalmente opportunistici, incorrendo in pratiche di *greenwashing*⁷⁴.

Dalla metà degli anni Sessanta, molte aziende hanno notato i vantaggi di associare il proprio marchio a questioni ambientali. Il pubblicitario americano Jerry Mander coniò il termine “*ecopornography*” nel 1972 per denunciare l’uso sistematico di tematiche ambientali a scopo esclusivamente commerciale⁷⁵.

A partire dai primi anni Ottanta, si è verificato un notevole aumento dell’attenzione pubblica riguardo a questioni ambientali di rilevanza globale, come ad esempio il problema del buco dell’ozono. Questo aumento di interesse ha coinciso con una rapida diffusione di campagne pubblicitarie che promuovevano l’immagine ecologica delle aziende⁷⁶. In questo contesto, Jay Westervelt, un ambientalista di New York, ha coniato il termine “*greenwashing*”, che ha contribuito a sensibilizzare l’opinione pubblica sui rischi dell’ingannevole manipolazione ambientale nella pubblicità e nell’immagine aziendale. Questo fenomeno ha suscitato un dibattito significativo sull’etica e la trasparenza nell’ambito della comunicazione aziendale e ha portato a una maggiore attenzione alla responsabilità delle aziende nell’affrontare le questioni ambientali in modo autentico e sostenibile.

⁷⁴ BAZILLIER R., VAUDAY J., “*CSR and Greenwashing*”, in Crifo P., Ponssard J-P (eds.), *Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?* Ecole Polytechnique, Paris, 2010

⁷⁵ VOLLERO A., 2013, “*Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*”, in *Italian Journal of Management*, n. 92, p.6

⁷⁶ VOLLERO A., 2013, *op. cit.*

In un'opera, Jay Westervelt, esprime la sua critica verso le aziende alberghiere per la pratica comune di posizionare in ogni camera una "green card" che promuove il riutilizzo degli asciugamani con lo slogan "Salviamo il Pianeta", ma senza dimostrare alcun altro impegno tangibile verso la tutela dell'ambiente, come ad esempio l'attuazione di programmi per la riduzione del consumo energetico⁷⁷.

Tuttavia, è importante notare che una pratica che potrebbe essere interpretata come *greenwashing* non indica necessariamente una "malafede" da parte dell'azienda⁷⁸. In effetti, il *greenwashing* può derivare da una serie di motivi, tra cui la mancanza di conoscenza, pressioni esterne o errori di comunicazione, senza che ci sia necessariamente cattiva fede da parte dell'azienda. Tuttavia, è importante che le aziende si impegnino a essere trasparenti e autentiche nelle loro affermazioni di sostenibilità per evitare di minare la fiducia dei consumatori.

Nonostante non esista una legge specifica che lo sanzioni esplicitamente, esistono raccomandazioni condivise su come affrontare questo fenomeno. Esso rappresenta un rischio significativo per le aziende in termini di perdita di credibilità. Per prevenire e contrastare questo fenomeno, è essenziale implementare specifiche misure nel processo di comunicazione. Una raccomandazione è quella di evitare espressioni vaghe e utilizzare un linguaggio più aderente al contesto, mantenendo un tocco creativo, ma anche sviluppare una comunicazione con onestà

⁷⁷ VOLLERO A., 2013, *op. cit.*

⁷⁸ CRIVELLARO M., VECCHIATO G., SCALCO F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria.it, Padova, 2012

e buonsenso. Pertanto, lo sviluppo di informazioni e messaggi falsi porta nella maggior parte dei casi ad una perdita di credibilità da parte dell'azienda⁷⁹.

Oggi, tuttavia, il cosiddetto greenwashing ha una durata estremamente limitata. I clienti, i consumatori e tutti gli stakeholder sono ora molto più informati, hanno accesso più semplice e completo alle informazioni, effettuano confronti e valutazioni e in breve, non possono essere ingannati o manipolati. Dichiarare di seguire pratiche green senza effettivamente metterle in atto, cercando quasi di guadagnare la benevolenza altrui, non produce più gli stessi effetti positivi di un tempo; anzi, si traduce in un potente boomerang che torna indietro con conseguenza dannose, immediate e difficilmente recuperabili per la reputazione e la credibilità⁸⁰.

Affrontare queste sfide non è un compito facile; richiede un approccio strategico e trasparente alla comunicazione della sostenibilità e l'evoluzione rapida delle tecnologie digitali richiede un'adattabilità costante per sfruttare appieno il potenziale della comunicazione Green nell'era moderna.

⁷⁹ SANCASSIANI W., MANICARDI L., *La Comunicazione Green: guida alla comunicazione green di prodotti, processi ed impegni nell'industria ceramica*, Focus Lab, Confindustria ceramica, 2015, pp. 37-38

⁸⁰ FASAN M., BIANCHI S., 2017, *op. cit.*

CAPITOLO III

STRUMENTI DIGITALI PER LA COMUNICAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

3.1. La presenza online aziendale

Nel 2023, non è concepibile che un'azienda sottovaluti o tratti la sua presenza online come qualcosa di secondario o poco rilevante. Una forte presenza in rete, in questa era così digitalizzata, influisce sulla percezione che il pubblico ha dell'azienda, sul coinvolgimento degli utenti e, in definitiva, su quello che M. Porter chiama *vantaggio competitivo*.

La ricchezza e la mutevolezza dell'ambiente virtuale si manifestano pienamente nella diversificazione in costante evoluzione degli strumenti a disposizione delle aziende per condurre attività di comunicazione, sia a scopo di marketing che non¹. La scelta degli strumenti dipende dalle esigenze specifiche dell'azienda, dalla sua dimensione, dal settore e dagli obiettivi.

¹ PASTORE A., VERNUCCIO M., 2008, *op. cit.*

Sebbene siano ancora guardati con un certo timore e considerati un potenziale pericolo nella comunicazione organizzativa, i nuovi media hanno un impatto sia sui mezzi di comunicazione tradizionali che sul comportamento degli utenti dei media². Allo stesso tempo, i nuovi media non hanno eliminato né sostituito i mezzi di comunicazione tradizionali, ma li hanno piuttosto influenzati, costringendo questi ultimi ad accettarli³. Come accade per i canali mediatici classici, i nuovi media presentano vantaggi e svantaggi, pertanto i professionisti devono valutarli attentamente al fine di sfruttarli al meglio⁴.

Molti di questi strumenti possono essere combinati per fornire un pacchetto completo di servizi di comunicazione ed è proprio attraverso questa integrazione di mezzi che, in futuro, le aziende dirigeranno sempre più le loro attività di marketing⁵.

Le piattaforme Web 2.0 forniscono ai professionisti della comunicazione l'opportunità di esprimere sempre più innovazione e creatività, contribuendo al valore aziendale⁶. Fondamentalmente, sostengono la creazione di una vera comunità all'interno dell'organizzazione, migliorano la cooperazione tra i

² BADEA M., 2014, “*Social Media and Organizational Communication*”, in *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 149, pp. 70-75

³ HOLTZ S., 2006, “*The impact of technology on corporate communications*”, in T. L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 504-513

⁴ BERGER B.K., “*Employee/Organizational Communications*”, Institute for Public Relations. *The science beneath the art of Public Relations*, 2008

⁵ PRUNESTI A., *Social media e comunicazione di marketing: Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 25

⁶ BADEA M., 2014, *op. cit.*

dipendenti sia a livello individuale che di gruppo, e promuovono lo scambio immediato di esperienze e competenze⁷.

A questo riguardo sono diversi gli strumenti digitali utilizzati dalle imprese e, di seguito, verranno esaminati il corporate website e le varie tipologie di social media.

Il sito web aziendale costituisce il fulcro della visibilità online di un'organizzazione e mantiene una rilevanza strategica anche in tempi moderni, nonostante le opinioni di coloro che lo vedono come uno strumento tecnologicamente superato⁸. La mera presenza di un sito web aziendale non implica automaticamente che esso svolga un ruolo strategico nell'ambito della comunicazione online aziendale⁹. Affinché il sito web possa effettivamente svolgere questa funzione strategica, è necessario pianificarlo adeguatamente¹⁰.

Infatti, un sito web ben strutturato e piacevole da navigare, influisce in maniera positiva sulla *customer experience* e sull'immagine percepita dai clienti. Al contrario, se viene mal progettato, mal organizzato o se è mal funzionante, rappresenta un “*biglietto da visita*” dannoso per l'impresa¹¹. L'adeguata

⁷ BANUTA D., “*Comunicare interna 2.0*”, PR Romania, 2011, <http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/1019-comunicare-interna-20.html>

⁸ CARBONI G., “*Il sito web aziendale è roba vecchia?*”, Il Giornale delle PMI, 6 ott. 2015, <https://www.giornaledellepmi.it/il-sito-web-aziendale-e-roba-vecchia/>

⁹ GARCÍA GARCÍA M., CARILLO-DURÁN M.V., TATO JIMENEZ J.L., 2017, “*Online corporate communications: website usability and content*”, in J. Comm. Manag., Vol. 21, No. 2, pp. 140-154

¹⁰ NEELOTPAUL B., 2010, “*A study on interactivity and online branding*”, in Advances in Manag., Vol. 3, n. 3, pp. 13-17

¹¹ PASCUCCI F., GREGORI G., *Il digital marketing come fattore competitivo: Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, FrancoAngeli, Milano, 2019, p. 110

integrazione di usabilità e contenuto di qualità consentirà all'azienda di comunicare in modo efficace le informazioni necessarie per ottenere il riconoscimento da parte dei suoi stakeholder¹².

Dall'altra parte, i social media rappresentano per le imprese un mezzo di comunicazione veloce e democratico, basato sulla "libertà di Rete". Tuttavia, è essenziale gestirli con attenzione, utilizzando sistemi di valutazione per contrastare opinioni discordanti e promuovere discussioni positive, ecc.¹³

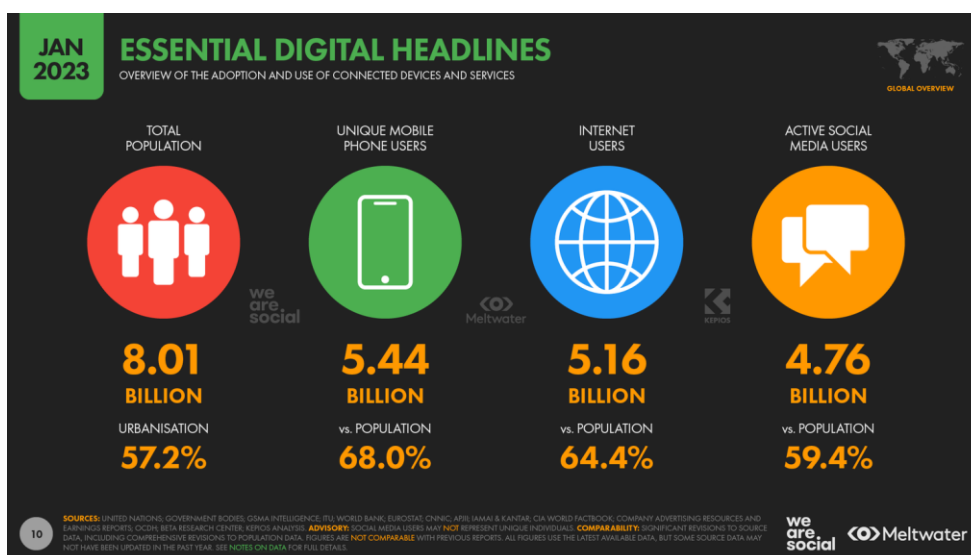
Conforme a un recente rapporto di settore (vedi **Figura 3**), il numero di utenti attivi sui social media in tutto il mondo ha raggiunto la cifra di 4,76 miliardi nel mese di gennaio del 2023, tra cui 137 milioni di nuovi iscritti che si sono uniti nel 2022¹⁴. Questi dati evidenziano l'ampia diffusione e l'ulteriore aumento della presenza degli utenti sui social media a livello globale.

¹² TAIMINEN K., LUOMA-AHO V., TOLVANEN K., 2015, "*The transparent communicative organization and new hybrid forms of content*", in *Public Relations Review*, Vol. 41, No. 5, pp. 734-743

¹³ CUOMO M.T., METALLO G., TORTORA D., 2011, "*Opportunità, limiti e criticità dei social network*", in *Esperienze d'impresa*, Vol.2, pp. 25-48

¹⁴ SIMON KEMP, "*Digital 2023: global overview report*", We Are Social and Meltwater, 26 genn. 2023, <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>

Figura 3 – Digital 2023: Global Digital Headlines January 2023 DataReportal



Fonte – WE ARE SOCIAL, MELTWATER, 2023

In conseguenza a ciò, le imprese stanno sempre più impiegando i social al fine di promuovere i propri prodotti, migliorare la reputazione del proprio marchio e instaurare conversazioni con consumatori esperti di Internet¹⁵.

Infatti, tutto ciò viene anche confermato da un'indagine condotta da USA Today, che riporta che la stragrande maggioranza delle grandi imprese ha incorporato l'uso regolare dei social media e dei blog come canali di comunicazione¹⁶. Questa percentuale è addirittura più elevata per le piccole

¹⁵ TSAI W.-H., MEN L.R., 2012, "Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States", in J. Res. in Interactive Marketing, Vol. 6 No. 1, pp. 42-58

¹⁶ MULLANEY T., "Social media is reinventing how business is done", USA Today, 19 giugno 2012, <https://www.usatoday.com/money/economy/story/2012-05-14/social-media-economy-companies/55029088/1>

imprese, perché i social media sono economici e consentono di raggiungere consumatori in tutto il mondo¹⁷.

È altrettanto importante il tono di voce adoperato in questi strumenti digitali. Infatti, dal punto di vista linguistico, lo studio condotto da Barcelos et al. nel 2018 costituisce un'indagine fondamentale sull'impatto del tono di voce nelle comunicazioni aziendali online. L'obiettivo della ricerca era quello di comprendere come il tipo di tono di voce, sia umano che aziendale, influenzi le decisioni di acquisto dei consumatori. I risultati emersi dalla ricerca hanno messo in luce un aspetto interessante: in alcune circostanze specifiche, l'adozione di un tono di voce umano non rappresenta necessariamente la scelta più vantaggiosa per le aziende¹⁸.

Pertanto, la gestione della presenza via social delle imprese richiede un approccio attentamente pianificato impiegando risorse umane e tempo in modo diligente. Ogni strategia di social media marketing dovrebbe iniziare con la definizione chiara degli obiettivi da raggiungere e del pubblico di riferimento da coinvolgere. Gli obiettivi sono molteplici e dipendono dall'utilizzo che ne fa l'azienda, pertanto possono essere impiegati come canali di comunicazione, come canali di vendita e come canali di ricerca di mercato¹⁹.

¹⁷ HEGGESTUEN J., DANOVA T., “*Brand presence: How to choose where to be on social media, without breaking your budget*”, Business Insider, 15 nov. 2013, <https://www.businessinsider.com/the-best-social-media-brand-strategy-2013-9?r=US&IR=T>

¹⁸ BARCELOS R.H., DANTAS D.C., SÉNÉCAL S., 2018, “*Watch Your Tone: How a Brand's Tone of Voice on Social Media Influences Consumer Responses*”, in J. Interactive Marketing, Vol. 41, pp. 60-80

¹⁹ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

3.2. Il media mix digitale: paid media, earned media, owned media

È importante evidenziare che, nonostante l'avvento di Internet, i mezzi di comunicazione tradizionali non sono destinati a scomparire. Il digitale ha portato ad un mix comunicativo molto più ampio rispetto a quanto si fosse precedentemente osservato. Il media mix digitale rappresenta l'insieme di approcci distinti che un'azienda può adottare per interagire con il proprio pubblico e creare un impatto digitale significativo. L'analisi e la scelta dei canali da includere nel mix devono essere personalizzati in base alle specifiche circostanze.

Questo processo richiede una comprensione approfondita dell'azienda stessa, del mercato di riferimento, degli obiettivi di marketing, del tipo di contenuti da trasmettere e dei servizi offerti da ciascun strumento; tutti aspetti fondamentali per raggiungere il target di riferimento in modo efficace²⁰. In particolare sono tre le differenti categorie in cui si raggruppano i media digitali: *paid media*, *earned media* e *owned media*.

In primo luogo, i *paid media* sono spazi a pagamento in cui l'impresa pubblica i suoi contenuti²¹. Questo tipo di approccio ha il vantaggio di offrire risultati rapidi, raggiungere un vasto pubblico e consentire un maggiore controllo. Tuttavia, se non gestiti in modo efficace, possono generare confusione e costi per l'azienda senza

²⁰ PRUNESTI A., 2013, *op. cit.*

²¹ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

significativi benefici. Un errore che spesso si commette nella pubblicità è quello di utilizzare un approccio “*spray and pray*”, investendo una considerevole quantità di denaro in vari media senza aver un messaggio mirato e un targeting preciso. Dato che la maggior parte delle campagne pubblicitarie opera con budget limitati, è fondamentale valutare attentamente il rendimento di ogni investimento effettuato²². Sono inclusi in questa categoria la pubblicità sui motori di ricerca, sui social media e sulle app mobile e il display advertising (banner). Si utilizza questa tipologia per raggiungere un’audience più ampia, allo scopo di aumentare l’awareness²³.

I tre elementi fondamentali di una pubblicità a pagamento di successo includono il reach, la frequenza e il messaggio. Il reach o copertura rappresenta il numero di individui all’interno del gruppo target con cui condividiamo il nostro messaggio; in altre parole, indica chi stiamo raggiungendo, mentre la frequenza ci dice quanto spesso il pubblico target sarà esposto all’annuncio. C’è un antico detto nel campo del marketing noto come la “regola del sette”, il quale suggerisce che un potenziale cliente deve vedere o udire un messaggio almeno sette volte prima di intraprendere un’azione. Gli inserzionisti spesso perdono interesse in una campagna pubblicitaria prima dei loro clienti, poiché questi ultimi vedono il messaggio solo un numero limitato di volte e in mezzo a molti messaggi concorrenti. Il messaggio, infine, indica ciò che viene detto e come viene detto; i consumatori tendono ad

²² ABDOW M., 2020, “*All Things Media: Paid, Earned, Owned, and Shared. Here’s how to understand these tools and apply to your practice*”, in Podiatry Management, p. 74

²³ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

avere una soglia di attenzione molto bassa, pertanto, è spesso più efficace trasmettere un messaggio mirato piuttosto che una manciata di messaggi sui quali scorrere superficialmente²⁴.

Gli *earned media*, o media “guadagnati”, rappresentano degli spazi in cui sono i terzi, come clienti o giornalisti, a veicolare i contenuti circa il brand o il prodotto. Rappresentano le attività di pubbliche relazioni, infatti attraverso comunicati stampa, avvisi su media e rapporti con i media, è possibile ottenere visibilità in segmenti di notizie, articoli e interviste. Questo può contribuire a posizionare gli esperti dell’azienda come leader di pensiero nel loro campo, favorendo così la creazione di consapevolezza e credibilità per l’azienda. Tali media possono rappresentare una sfida poiché implicano per l’azienda uno scarso controllo sul messaggio²⁵. Rientrano in questa categoria, le riviste online e blog professionali, valutazioni e recensioni online (TripAdvisor), i post sui social network, valutazioni e menzioni sui media digitali, ecc²⁶.

Gli *owned media*, sono canali di comunicazione di proprietà dell’azienda, pertanto, essa ne detiene il diretto controllo e gestisce direttamente la forma e la tempistica di pubblicazione dei contenuti. Sono inclusi in questa categoria il sito web, le newsletter via email, il blog aziendale, gli account aziendali sui social

²⁴ ABDOW M., 2019, *op. cit.*

²⁵ ABDOW M., 2019, *op. cit.*

²⁶ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

media, le notifiche push sul cellulare. L'audience che si raggiunge con gli owned media è sicuramente più basso rispetto alle altre categorie²⁷.

Attualmente, il media mix digitale sta diventando maggiormente complesso e variegato. Questa complessità sta portando sempre più verso una nuova visione di comunicazione di marketing integrata²⁸. Tale concetto, già presente nell'ambito del marketing da diversi anni, prevede l'integrazione di vecchi e nuovi media, combinando una gamma di canali e touchpoint sia online che offline.

3.3. La comunicazione Green sui canali digitali

Negli ultimi decenni, la comunicazione per la sostenibilità da parte di organizzazioni in vari settori merceologici ha visto una crescente importanza grazie all'uso sempre più diffuso dei canali digitali e della rete Internet²⁹. Ciò nonostante, sia in ambito accademico che nella *business community*, sono ancora pochi gli studi dedicati alla valutazione della comunicazione sostenibile all'interno dei contesti digitali³⁰.

²⁷ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

²⁸ KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F.G., COSTABILE M., *Principi di marketing*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2019

²⁹ BASIL E., ERLANDSON J., 2008, "Corporate social responsibility website representation: A longitudinal study of internal and external selfpresentations", in *J. Mark. Comm.*, vol. 14, No. 2, pp. 125- 137

³⁰ PARKER C.M., ZUTSHI A., FRAUNHOLZ B., 2010, "Online corporate social responsibility communication by Australian SMEs: a framework for website analysis", *Proceedings of the 23rd Bled eConference: eTrust: implications for the individual, enterprises and society*, University of Maribor, Bled, Slovenia, pp. 509-523

In termini generali, la sostenibilità digitale può essere descritta come l'insieme di attività organizzative mirate a promuovere gli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso l'innovativo utilizzo delle tecnologie per la creazione, l'utilizzo, la trasmissione e la generazione dei dati elettronici³¹. Più specificatamente, essa rappresenta un aspetto economico e un investimento nel presente volto a garantire l'accesso alle risorse digitali anche in futuro³².

Queste imprese utilizzano canali di comunicazione digitali per mettere in luce il loro impegno aziendale riguardo alle principali questioni legate alla sostenibilità, come gli impatti ambientali, le implicazioni sociali e la creazione e conservazione della ricchezza³³. Nell'attuale scenario, i mezzi di comunicazione digitali e gli ambienti virtuali offrono la possibilità di migliorare la *corporate reputation* delle organizzazioni attraverso il "dialogo aperto" con gli stakeholder³⁴.

La comunicazione Green sui canali digitali rappresenta una potente leva per promuovere la sostenibilità e coinvolgere attivamente gli stakeholder. Infatti, l'avvento delle possibilità offerte dal web ha favorito la diffusione di approcci di reporting più interattivi con l'obiettivo di coinvolgere maggiormente gli

³¹ BRADLEY K., 2007, "Defining digital sustainability", in *Libr. Trends*, vol. 56, No.1, pp. 148-163

³² WUT T.M., LEE D., IP W.M., LEE S.W., 2021, "Digital Sustainability in the Organization: Scale Development and Validation", in *Sustainability*, Vol. 13, p. 3

³³ PERRINI F., TENCATI A., 2011, "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", in *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43

³⁴ SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2017, "Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web", in *Sinergie*, Vol. 35, No. 103, p. 83

stakeholder³⁵. Di conseguenza, i meccanismi di reporting interattivo, la trasparenza e l'*accountability* sono diventati elementi essenziali nella comunicazione della sostenibilità in ambienti digitali. Questo per assicurare agli stakeholder una crescente coerenza tra le comunicazioni aziendali e le azioni effettivamente messe in atto³⁶.

Inoltre, le piattaforme digitali offrono la possibilità di valutare l'efficacia delle iniziative di comunicazione green; attraverso le metriche online è possibile monitorare l'engagement, i commenti e le condivisioni, i quali forniscono dati importanti per valutare il coinvolgimento del pubblico e apportare miglioramenti.

In sintesi, la sostenibilità in ambito digitale rappresenta un'importante area di ricerca e pratica poiché promuove l'utilizzo innovativo delle tecnologie per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Attraverso l'ottimizzazione delle risorse, la trasparenza, l'innovazione e il coinvolgimento del pubblico, essa offre un potenziale significativo per affrontare le sfide ambientali e sociali del nostro tempo.

Nel prosieguo, verranno esaminate in dettaglio le differenti piattaforme digitali che offrono un palcoscenico per la comunicazione Green, con le loro specifiche e strategie implementate dalle aziende su ciascuna di esse.

³⁵ FISHER R., OYELERE P., LASWAD F., 2004, "Corporate Reporting on the Internet: Audit Issues and Content Analysis of Practices", in *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 412-439

³⁶ FUKUKAWA K., MOON J., 2004, "A Japanese model of corporate social responsibility", in *J. Corp. Citizenship*, No. 16, pp. 45-59

3.3.1. Corporate website

I corporate website permettono di esprimere in modo diretto e immediato le dichiarazioni e gli impegni aziendali³⁷. Spesso, includono una sezione dedicata all'esplicitazione dei modelli organizzativi e degli strumenti di governance adottati, come ad esempio report di sostenibilità redatti in conformità ai principi stabiliti da organismi internazionali come il GRI³⁸. È possibile diffondere anche il bilancio sociale, il codice etico e di condotta, le certificazioni e la partecipazione a indicatori specifici di sostenibilità.

All'interno dei siti web, è essenziale includere strumenti che promuovono processi "inclusivi". Questi processi si traducono in forme di collaborazione ben organizzate e approcci di coinvolgimento personalizzati, i quali permettono di valorizzare i contributi provenienti da varie parti interessate e consentono loro di influenzare le decisioni aziendali³⁹.

Tali strumenti contribuiscono a migliorare la gestione delle iniziative legate alla sostenibilità e includono blog, forum, community online, glossari e FAQ.

³⁷ SANIL H.S., RAMAKRISHNAN S., 2015, "Communicating the corporate social responsibility on the company website: A study conducted on worldwide responsible accredited production certified apparel manufacturers in India", in Intern. J. Economics and Financial Issues, Vol. 5, No. 5, pp. 52-56

³⁸ MARIMON F., ALONSO-ALMEIDA M.M., RODRIGUEZ M.P., CORTEZ ALEJANDRO K.A., 2012, "The world wide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?", in J. Clean. Prod., Vol. 33, No. 3, pp. 132-144

³⁹ MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J., 2006, "The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy", in J. Bus. Ethics, Vol. 69, No. 2, pp. 195-205

L'utilizzo di tali mezzi promuove lo sviluppo di rapporti di fiducia e il coinvolgimento costante degli stakeholder nelle attività aziendali⁴⁰.

A questo proposito, il modello OSEC⁴¹ si articola in quattro aspetti chiave (orientamento, struttura, ergonomia e contenuto) che sono fondamentali per valutare l'efficacia delle iniziative di comunicazione sulla sostenibilità all'interno dei siti web delle aziende⁴²:

- L'orientamento rappresenta l'approccio strategico che definisce gli aspetti essenziali dell'identità aziendale in relazione alla sostenibilità, come per esempio dichiarazioni volte a mettere in luce i valori fondamentali e la filosofia aziendale. Solitamente, sui siti web, queste dichiarazioni sono collocate in sezioni specifiche, come ad esempio "Chi siamo" o "Profilo aziendale". All'interno delle componenti più specifiche dell'orientamento, vale a dire "missione" e "visione", sono inclusi tre elementi, ciascuno che fanno riferimento alla presenza di dichiarazioni chiare riguardanti la sostenibilità ambientale, sociale ed economica;
- La struttura riguarda l'insieme di strumenti ed elementi organizzativi in grado di supportare la credibilità delle informazioni veicolate e le relazioni con gli

⁴⁰ SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2017, *op. cit.*

⁴¹ È il risultato di un'analisi della letteratura sulla sostenibilità aziendale, sulla comunicazione digitale, nonché sui siti web relativi alla CSR delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel Global CSR RepTrak 2015

⁴² SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2016, "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Website", in Sustainability, Vol. 8, No. 950, pp. 1-16

utenti sul sito web. Le quattro sottodimensioni sono: “sezioni di coinvolgimento degli stakeholder”, “strumenti di stakeholder engagement”, “il governo della sostenibilità: modello organizzativo”, “la governance della sostenibilità: strumenti e risorse dell’identità aziendale”;

- L’ergonomia riguarda la capacità del sito web di offrire una navigazione agevole e consentire agli utenti di accedere e fruire dei contenuti in modo comodo e appropriato⁴³. Questa dimensione è costituita da cinque sotto aspetti⁴⁴: accessibilità, navigabilità, usabilità, interattività, multimedialità;
- Il contenuto prende in considerazione le informazioni relative alla sostenibilità aziendale presentate tramite il sito web e deve subire aggiornamenti regolari per assicurare l’adeguata comunicazione, rispettando gli obiettivi prefissati e condividendo i risultati con gli interlocutori. A tal punto, è opportuno includere una sezione News in cui vengono riportati gli aggiornamenti più rilevanti sulle attività aziendali⁴⁵.

Per la categorizzazione dei contenuti relativi a tale comunicazione, si possono identificare tre dimensioni, come proposto da Porter e Kramer nel 2006:⁴⁶ i contenuti relativi al core business, che fanno riferimento alle

⁴³ ADAMS C.A., FROST G.R., 2006, “*Accessibility and functionality of the corporate web site: Implications for sustainability reporting*”, in *Bus. Strategy Environ.*, vol. 15, No. 4, pp. 275–287

⁴⁴ NIELSEN J., *Web usability*, Apogeo Editore, Milano, 2000

⁴⁵ SANCASSIANI W., MANICARDI L., 2015, *op. cit.*

⁴⁶ PORTER M.E., KRAMER M.R., 2006, “*Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*”, in *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92

attività che hanno un impatto significativo sull'area di business e sulla competitività di un'organizzazione; i contenuti che influenzano la value chain, che riguardano le attività che hanno un impatto significativo sui processi aziendali, sia quelli primari che quelli di supporto; i contenuti sociali di interesse generale, che non sono strettamente legati alle operazioni di un'organizzazione ma si riferiscono a iniziative filantropiche di carattere generale.

3.3.2. Social media

I social media, quali Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube, ecc., stanno assumendo un ruolo sempre più cruciale nell'ambito delle tecnologie digitali poiché consentono a chiunque di creare, condividere e scambiare informazioni con un vasto pubblico. Questi strumenti possono essere sfruttati soprattutto per favorire la comunicazione e promuovere iniziative di CSR/sostenibilità⁴⁷.

Di conseguenza, l'impiego dei social media può indubbiamente potenziare le performance sostenibili, contribuendo anche a un vantaggio competitivo⁴⁸.

⁴⁷ SIGNITZER B., PREXL A., 2007, "Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization", in *Journal of Public Relations Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-19

⁴⁸ GAGANIS C., PASIOURAS F., VOULGARI F., 2019, "Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from european countries", in *Economic Modelling*, Vol. 78, pp. 275-292

La divulgazione delle performance in materia di sostenibilità attraverso i social media differisce a seconda dei settori e delle imprese in termini di: tipologia di iniziative di sostenibilità, metriche adottate e social media scelti per la divulgazione⁴⁹.

L'importanza dell'analisi della divulgazione aziendale sui temi sociali, ambientali ed economici tramite Twitter è stata ampiamente riconosciuta e supportata da studi precedenti. Twitter si presta particolarmente bene per diffondere informazioni aziendali e idee in modo conciso, grazie al suo limite di caratteri, che è inferiore a 140. D'altra parte, altre piattaforme come Facebook sono più idonee a sviluppare relazioni solide e durature tra le aziende e i loro follower, così come tra follower stessi⁵⁰.

Nello specifico, alcuni studi hanno evidenziato che Facebook e Instagram sono le principali piattaforme di social media per la promozione di messaggi ecologici e la divulgazione di pratiche sostenibili⁵¹. Questo, soprattutto nel caso di Instagram, che è per lo più orientata visivamente, a scopi narrativi e pubblicitari per generare emozioni. La componente emotiva riveste un'importanza fondamentale nella promozione delle iniziative aziendali legate alla sostenibilità ambientale, poiché

⁴⁹ RUSSO S., SCHIMPERNA F., LOMBARDI R., RUGGERO P., 2022, "*Sustainability performance and social media: an explorative analysis*", in Emerald Insight, Vol. 30, No. 4, pp. 1122

⁵⁰ RUGGIERO P., LOMBARDI R., RUSSO S., 2021, "*Museum anchors and social media: possible nexus and future development*", in Current Issues in Tourism, Vol. 25, pp. 3009-3026

⁵¹ SIKIC F., "*Using Instagram as a communication channel in green marketing digital mix: A case study of bio&bio organic food chain in Croatia*", in M. Topic & G. Lodorfos (Eds.), The sustainability debate, in Emerald Publishing Limited, vol. 14, 2021, pp. 221-236

influisce sulle abitudini degli utenti che favoriscono la comunicazione green⁵². In contrasto, la creazione di contenuti emozionali su Twitter è ancora relativamente limitata o meno diffusa rispetto ad altre piattaforme, poiché i tweet costituiscono ancora il formato di comunicazione più comune⁵³. Pertanto, la minore presenza di contenuti emozionali, che spesso sono fondamentali per una comunicazione ecologica efficace, su Twitter potrebbe influire negativamente sulla risposta degli utenti a tali messaggi⁵⁴.

Difatti, uno studio condotto da Sabate et. al. ha evidenziato che i contenuti caratterizzati da foto e video generano una maggiore partecipazione in termini di “Mi piace”. Questi risultati sono stati ulteriormente supportati da Yin e Zhang⁵⁵ nel 2020, che hanno suggerito che il contenuto visuale ha la capacità di attirare l’attenzione in modo più efficace rispetto ai contenuti basati esclusivamente su testo.

In aggiunta a quanto precedentemente menzionato, va notato che l’ambiente favorevole alla divulgazione della sostenibilità, in particolare su Instagram, è altresì influenzata dal tipo di utenti attivi, che sono prevalentemente giovani, appartenenti

⁵² GUADAGNO R.E., REMPALA D.M., MURPHY S., OKDIED B.M., 2013, “*What makes a video go viral? An analysis of emotional contagion and internet memes*”, in *Computers in Human Behaviour*, Vol. 29, pp. 2312–2319

⁵³ BIGNÉ E., OLTRA E., ANDREU L., 2019, “*Harnessing stakeholder input on Twitter: A case study of short breaks in Spanish tourist cities*”, in *Tourism Management*, Vol. 71, pp. 490–503

⁵⁴ CRAPA G., LATINO M.E., ROMA P., 2023, “*The performance of green communication accross social media: Evidence from large-scale retail industry in Italy*”, in *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, pp. 1-21

⁵⁵ YIN C., ZHANG X., 2020, “*Incorporating message format into user evaluation of microblog information credibility: A nonlinear perspective*”, in *Inform. Proc. & Manag.*, Vol. 57

alla generazione Z⁵⁶. Esistono, infatti, prove che le generazioni più giovani sono molto più informate sulla vita sostenibile rispetto alle generazioni precedenti⁵⁷.

Infine, anche Youtube e LinkedIn si configurano come degli strumenti, ampiamente utilizzati dalle imprese per diffondere in maniera efficace i principi legati alla sostenibilità. Attraverso i canali Youtube, le aziende producono e condividono video informativi e coinvolgenti sulle pratiche sostenibili, interviste con esperti del settore, testimonianze di dipendenti e progetti ecologici. Su LinkedIn, invece, le imprese focalizzano tale comunicazione in modo più professionale, condividendo aggiornamenti su progetti, obiettivi, successi, coinvolgendo dipendenti e altri stakeholder.

La valutazione dei risultati ottenuti sui social media è una sfida significativa, poiché è difficile misurare in modo accurato le prestazioni su queste piattaforme e il conseguente ritorno dell'investimento per le aziende⁵⁸. La principale sfida deriva dal fatto che le metriche convenzionali del marketing, che si basano principalmente su una modalità di comunicazione lineare e su logiche tipiche dell'advertising, risultano insufficienti nel misurare in modo preciso l'interattività caratteristica del Web 2.0⁵⁹.

⁵⁶ CRAPA G., LATINO M.E., ROMA P., 2023, *op. cit.*

⁵⁷ ARORA N., MANCHANDA P., 2021, "Green perceived value and intention to purchase sustainable apparel among Gen Z: The moderated mediation of attitudes", in J. G. Fashion Mark., Vol. 13, pp. 168–185

⁵⁸ PENTINA I., KOH A.C., LE T.T., 2012, "Adoption of social networks marketing by SMEs: exploring the role of social influences and experience in technology acceptance", in Intern. Marketing and Advertising, Vol. 7, No.1, pp. 65-82

⁵⁹ PASCUCCI F., GREGORI G., 2019, *op. cit.*

3.4. Errori da evitare nel comunicare la sostenibilità online

La comunicazione della sostenibilità tramite social media contribuisce a sensibilizzare e coinvolgere il pubblico su questioni importanti e delicate. Pertanto, in questo contesto, è importante evitare alcuni errori al fine di garantire un'efficace trasmissione del messaggio e preservare l'integrità dell'impegno verso la sostenibilità.

Le organizzazioni orientate alla sostenibilità sono maggiormente vulnerabili al rischio reputazionale; questo se conducono una comunicazione che non viene supportata da azioni concrete effettivamente messe in atto⁶⁰. La mancanza di coerenza tra l'immagine proiettata e le pratiche reali può portare a gravi conseguenze, pertanto, è essenziale per le organizzazioni fare in modo che le loro affermazioni sulla sostenibilità siano supportate da iniziative tangibili e monitorate attentamente. In questa situazione, esiste il rischio di cadere nella pratica nota come *greenwashing*, e questo è amplificato dal fatto che i consumatori oggi hanno maggiori opportunità di denuncia e condivisione delle informazioni, soprattutto online⁶¹.

Infatti, un'indagine condotta dalla Commissione Europea nel 2020, ha evidenziato come il 53,3% delle dichiarazioni ambientali esaminate dall'UE,

⁶⁰ SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2017, *op. cit.*

⁶¹ KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S., 2007, *op. cit.*

risultino essere poco chiare, fuorvianti o prive di basi concrete, e come il 40% di queste siano completamente prive di fondamento⁶².

Per assicurare un'efficace implementazione della *sustainability communication* all'interno dell'ambiente digitale, è essenziale che i contenuti rispettino specifici principi, i quali si riferiscono a vari aspetti, tra cui la visibilità, la chiarezza, l'autenticità, l'accuratezza, la coerenza e la completezza⁶³. Questi principi contribuiscono a creare un legame più forte tra le organizzazioni e i consumatori che cercano soluzioni sostenibili e aziende di cui possono fidarsi.

La trasmissione delle informazioni dovrebbe essere fondata su informazioni verificabili, iniziative tangibili, certificazioni ufficiali o analisi riconosciute a livello globale. Infine, è fondamentale personalizzare la comunicazione per il pubblico di riferimento, evitando messaggi generici o superficiali che non risuonano con gli stessi interessi e i valori specifici dei destinatari. Infatti, non interagire con il pubblico in modo significativo o non rispondere alle domande e ai commenti, perdendo l'opportunità di creare un dialogo costruttivo costituisce un grave errore. Inoltre, è molto importante far caso agli hashtag utilizzati nei social; si dovrebbero evitare hashtag o parole chiave legate alla sostenibilità in modo inappropriato o

⁶² RAPPRESENTANZA IN ITALIA, “Protezione dei consumatori: permettere scelte sostenibili e porre fine al *greenwashing*”, Commissione europea, 22 marzo 2023, https://italy.representation.ec.europa.eu/notizie-ed-eventi/notizie/protezione-dei-consumatori-permettere-scelte-sostenibili-e-porre-fine-al-greenwashing-2023-03-22_it

⁶³ FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Saddle River, 2004

incoerente con il contenuto del messaggio, compromettendo l'integrità e la rilevanza del post.

Evitare questi errori è essenziale per costruire una comunicazione di sostenibilità efficace e creare un impatto positivo sulla percezione del brand e sulla percezione degli sforzi dell'azienda verso la sostenibilità.

3.5. Brand activism: trend emergente nella comunicazione sostenibile

A partire dalle prime fasi del XXI secolo, la società ha dovuto affrontare sfide significative di natura ambientale e sociale, costringendo le imprese a un adattamento rapido ai nuovi scenari, spesso assumendo un ruolo di rilievo⁶⁴. Alcuni marchi hanno iniziato deliberatamente e in modo proattivo⁶⁵ a prendere posizione su questioni sociali e politiche controverse, assumendo una sorta di “ruolo attivista”, come illustrato da Sibai et al⁶⁶.

Il concetto di brand activism costituisce una forma di attivismo orientata al mercato⁶⁷, il quale è stato inizialmente formulato nel libro di Philip Kotler e Christian Sarkar, intitolato “*Brand activism. Dal purpose all'azione*” nel 2018. Kotler e Sarkar lo hanno definito come un insieme di sforzi compiuti dalle aziende

⁶⁴ CAMMAROTA A., D'ARCO M., MARINO V., RESCINITI R., 2023, “*BRAND ACTIVISM: A Literature Review and Future Research Agenda*”, in *Internat. J. Consumer Studies*, vol. 47, p. 1669

⁶⁵ KOCH C.H., 2020, “*Brands as activists: The Oatly case*”, in *J. Brand Manag.*, Vol. 275, pp. 593–606

⁶⁶ SIBAI O., MIMOUN L., BOUKIS A., 2021, “*Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change*”, in *Psychology & Marketing*, Vol. 38, pp. 1651–1669

⁶⁷ SIBAI O., MIMOUN L., BOUKIS A., 2021, *op. cit.*

per promuovere, ostacolare o guidare processi sociali, politici ed economici e/o ambientali con il desiderio di migliorare la società⁶⁸.

Indipendentemente dalla sua definizione, l'attivismo del marchio appare come un punto di convergenza tra il contesto politico e le strategie di marketing⁶⁹.

Per le aziende, questa scelta è vista soprattutto come una possibilità di distinguersi dai rivali e di generare valore per tutte le parti interessate, compresi sia gli azionisti che non⁷⁰. In generale, anticipare come gli stakeholder risponderanno alle iniziative di brand activism sembra essere un compito estremamente complesso, come indicato da Warren nel 2021⁷¹. Ciò avviene in quanto si riscontrano diverse categorie di gruppi interessati, di cambiamenti culturali e sociali, di imprevisti, complessità delle questioni e dell'evoluzione dei canali di comunicazione. Le aziende, dunque, devono prestare particolare attenzione nella pianificazione delle loro strategie di brand activism, nonché nella gestione delle reazioni del pubblico.

Kotler e Sarkar, inoltre, definiscono due tipologie di attivismo: uno "progressivo", che si impegna a migliorare il benessere della comunità, e un altro

⁶⁸ SARKAR C., KOTLER P., 2018, "*Brand activism: From purpose to action*", in IDEA BITE PRESS, p. 468

⁶⁹ JUNG J., MITTAL V., 2020, "*Political identity and the consumer journey: A research review*", in J. Retailing, Vol. 96, pp. 55–73

⁷⁰ CAMMAROTA A., D'ARCO M., MARINO V., RESCINITI R., 2023, *op. cit.*

⁷¹ WARREN N.L., 2021, "*Boycott or Buycott: The aftermath of corporate activism*", in NIM Marketing Intelligence Review, Vol. 13, pp. 32–37

“regressivo”, associato alle aziende che cercano di celare o minimizzare gli impatti negativi dei propri prodotti sulla salute o sull’ambiente⁷².

Un esempio di attivismo regressivo si può osservare nelle pubblicità delle compagnie di tabacco che per molti anni hanno negato in modo persistente che il tabacco fosse dannoso per la salute, nonostante le loro stesse ricerche dimostrassero il contrario. Queste aziende hanno promosso le presunte “virtù” del fumo, causando danni ai consumatori. Oppure l’esempio di attivismo progressivo, con Patagonia e la sua scelta di ridurre la produzione di nuove collezioni ogni anno e promuovere la riparazione e la conservazione dei prodotti esistenti⁷³.

⁷² WIKIPEDIA, “*Brand activism*”, Wikipedia, ultima modifica 15 dic. 2022, https://it.wikipedia.org/wiki/Brand_activism

⁷³ THE MARKETING JOURNAL, “*Il brand Activism secondo Philip Kotler e Christian Sarkar*”, Italian Marketing Foundation, <https://italianmarketing.org/il-brand-activism-secondo-philip-kotler-e-christian-sarkar/>

CAPITOLO IV

IL CASO DELLE IMPRESE BANCARIE

4.1. Sostenibilità e mondo bancario

L'integrazione della sostenibilità nel settore bancario indica un trend in espansione, con le istituzioni finanziarie che sempre più riconoscono l'importanza di affrontare le sfide ambientali e sociali. Un pioniere in questo ambito è stato Weber nel 2000, il quale ha dichiarato che il settore ha iniziato a considerare il rischio ambientale ottimizzando le proprie prestazioni ambientali interne¹. Inizialmente, le istituzioni bancarie desideravano contenere i costi attraverso la riduzione dell'uso di energia, acqua e materiali². In secondo luogo, desideravano dimostrare ai propri clienti che «essere ecologici ripaga»³.

¹ WEBER O., 2000, *Sustainable banking – relationship between banks, companies, society, and environment*, in Joint Problem-Solving among Science, Technology and Society, Zurich

² MCCAMMON ALT., 1995, “*Banking responsibility and liability for the environment: what are banks doing?*” in Environmental Conservation, Vol. 22, No. 4, pp. 297–305

³ WEBER O., 2005, “*Sustainability Benchmarking of European Banks and Financial Service Organizations*”, in Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt., Vol. 12, pp. 73-87

La crisi finanziaria del 2008 ha giocato un ruolo cruciale in questo contesto, tanto che si è registrato un crescente interesse tra professionisti e accademici per la CSR. La crisi finanziaria globale è stata principalmente causata dalla deregolamentazione delle banche che hanno concesso prestiti irresponsabili, portando infine a interventi di salvataggio pubblico⁴. Di conseguenza, la CSR è ora considerata cruciale affinché le banche possano recuperare la propria reputazione, credibilità e riconquistare la fiducia dei clienti dopo lo scandalo finanziario⁵. Pertanto, risulta evidente che l'adozione della CSR porti a benefici positivi sulla redditività, inducendo un maggior numero di istituti bancari a dedicarsi a iniziative sociali e ambientali⁶.

In concreto, per la prima volta, grazie ad un report della società di revisione Rsm, è possibile esaminare la posizione attuale delle banche rispetto alla sostenibilità attraverso una classifica del Gar (*Green Asset Ratio*) delle banche italiane. Il Gar è un indicatore che quantifica, in termini percentuali, la quota delle esposizioni sostenibili di un istituto di credito rispetto al totale delle sue attività. Rsm ha esaminato i dati di 12 istituti italiani che rappresentano il 73% del sistema creditizio in termini di *asset* (vedi **Figura 4**). La media del Gar italiano è del

⁴ ZAINULDIN M.H., LUI T.K., 2022, “*A bibliometric analysis of CSR in the banking industry: a decade study based on Scopus scientific mapping*”, in Intern. J. Bank Mark., Vol. 40, No 1, pp. 1-26

⁵ PINEIRO J., ROMERO N., VIZCAINO M., 2009, “*Riesgo de reputación y responsabilidad social empresarial en el sector financiero*”, in La inversión socialmente responsable. Ecosostenible, Vol. 57, pp. 4-16

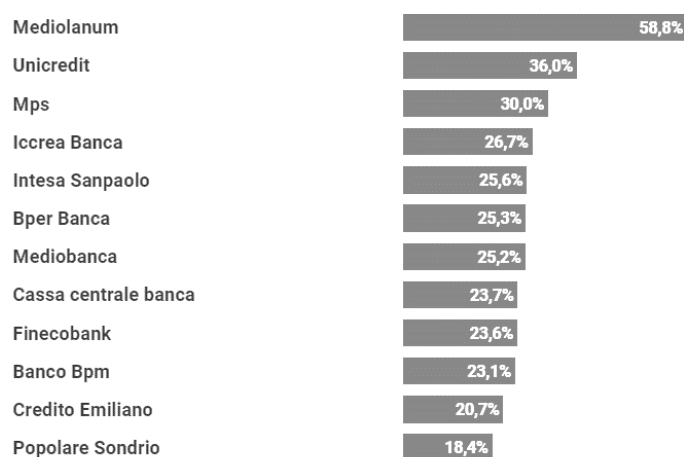
⁶ ZAINULDIN M.H., LUI T.K., 2022, *op. cit.*

28,1%: Mediolanum si posiziona al primo posto con il 58,8%, seguita da UniCredit con il 36%. La Popolare di Sondrio occupa l'ultimo posto con un Green Asset Ratio del 18,4%⁷.

Figura 4 – Graduatoria del Gar delle banche italiane 2023

INDICATORE VERDE. LA MEDIA ITALIANA È PARI AL 28%

Dati in percentuale



Fonte: Rsm, <https://www.ilsole24ore.com/art/banche-italiane-chi-e-piu-o-meno-green-secondo-regole-europee-AF8hFPAB>

In questo contesto, la comunicazione delle banche gioca un ruolo essenziale nel assicurare gli stakeholder riguardo le performance degli istituti, considerando

⁷ D'ANGERIO V., "Banche. Chi è più (o meno) green secondo le regole europee", in Il Sole 24 Ore, 7 ottobre 2023, p. 6, <https://www.ilsole24ore.com/art/banche-italiane-chi-e-piu-o-meno-green-secondo-regole-europee-AF8hFPAB>

gli aspetti economici, sociali ed ambientali⁸. Nonostante ciò, la ricerca sul ruolo strategico della CSR e sulla comunicazione ad essa correlata nel settore bancario è ancora limitata e si concentra su aree geografiche specifiche⁹, oppure principalmente sulla divulgazione delle attività di CSR¹⁰. Inoltre, è importante sottolineare che il settore bancario è stato il più lento ad abbracciare la CSR rispetto ad altri settori considerati più controversi¹¹, probabilmente proprio a causa di comportamenti irresponsabili emersi durante la crisi del 2008.

La presenza online delle istituzioni bancarie ha indubbiamente agevolato una comunicazione più aperta, responsabile e interattiva, offrendo numerosi vantaggi nel fronteggiare le sfide legate alla sostenibilità e nell'istaurare relazioni più solide con gli stakeholder. Ad esempio, attraverso la pubblicazione di report di sostenibilità online, è possibile fornire informazioni più approfondite su tali attività. Tutto è semplificato dall'utilizzo dei social e siti web, dove campagne, spot e contenuti interattivi sono utilizzati per condividere notizie, aggiornamenti e iniziative sostenibili, raggiungendo un pubblico più ampio.

⁸ PEREZ A., DEL BOSQUE I.R., 2015, "How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies: evidence from the banking industry", in Corp. Social Respons. and Environm. Manag., Vol. 22, No. 3, pp. 155-168

⁹ BRAVO R., MATUTE J., PINA J.M., 2012, "Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: a study focused on the websites of Spanish financial entities", in J. Business Ethics, Vol. 107, No. 2, pp. 129-146

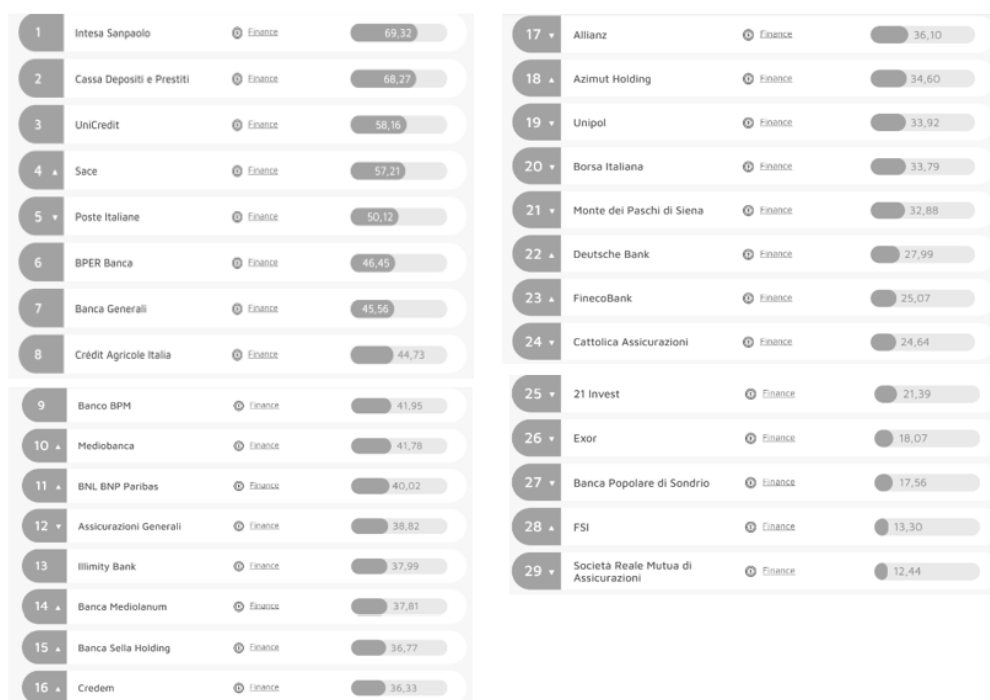
¹⁰ LOCK I., SEELE P., 2015, "Analyzing sector-specific CSR reporting: social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry", in Corp. Social Respons. and Environm. Manag., Vol. 22, No. 2, pp. 113-128

¹¹ JEUCKEN M.H., BOUMA J.J., 1999, "The changing environment of banks", in Greener Manag. Internat., Vol. 27, No. 1, pp. 21-35

A questo riguardo, si può considerare l'indice di percezione online di sostenibilità (*ESG Perception Index*). Questo indicatore è calcolato attraverso l'esame delle principali aziende presenti sul mercato italiano, al fine di stilare una classifica momentanea delle prime 200 società percepite come più sostenibili sul web. Il modello di analisi valuta la vicinanza del brand ai 17 pilastri della sostenibilità definiti dall'ONU e genera un indicatore (da 0 a 100) per ciascuno, basato su parametri qualitativi e quantitativi, così come su aspetti strutturali. Il risultato riflette la percezione generata nel semestre più recente (aprile 2023) e quella storica, poiché i contenuti online persistono nel tempo e il passato influisce sulla percezione attuale¹². La classifica viene illustrata nella **Figura 4.1**.

¹² <https://www.esgreputation.it/metodologia>

Figura 4.1 – ESG Perception Index nel settore Finance (aprile 2023)



Fonte – Osservatorio ESG Perception Index (Reputation Manager), 2023

Attualmente, stando all'ESG Perception Index, Intesa Sanpaolo detiene la prima posizione nel settore Finance, emergendo come la banca percepita più sostenibile sul web. Il suo successo in questa classifica può essere attribuito a una comunicazione efficace e autentica; questa percezione positiva potrebbe contribuire a consolidare la fiducia degli stakeholder e a posizionare Intesa Sanpaolo come un esempio di eccellenza. Unicredit, invece, è una delle principali banche europee e come molte altre istituzioni finanziarie, essa ha dimostrato un

crescente impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa; questo emerge chiaramente anche dalla classifica.

È interessante confrontare il risultato della **Figura 4.1** con il grafico precedente (**Figura 4**), dove Intesa Sanpaolo non occupava la prima posizione. Questo potrebbe essere attribuito al fatto che la valutazione della reputazione online potrebbe derivare da indicatori soggettivi come il coinvolgimento degli utenti, la percezione pubblica e la visibilità online, mentre il Gar si concentra specificamente sulle attività finanziarie e sulla quota di *asset* legati a progetti sostenibili. Di conseguenza, l'utilizzo di metodologie diverse potrebbe condurre a risultati divergenti.

Una volta analizzato il posizionamento delle banche e la loro percezione online, approfondiamo ulteriormente l'argomento esaminando gli strumenti specifici, ossia i siti web e i social media delle diverse istituzioni, al fine di comprendere come sviluppano la loro comunicazione sulla sostenibilità.

4.2. Comunicare sui siti web

Nonostante l'importanza della comunicazione attraverso i siti web, il numero di ricerche relative alle informazioni sulla CSR presenti sui siti web delle banche

è piuttosto limitato, sebbene recentemente sia aumentato¹³. In uno studio condotto su scala globale, Vilar e Simão¹⁴, hanno esplorato i siti web delle principali banche in 11 diverse regioni geografiche e culturali in tutto il mondo, scoprendo che le banche situate in paesi sviluppati (come l'Europa, l'America e l'Oceania) forniscono informazioni più dettagliate sulla CSR nei loro siti web rispetto alle banche presenti in regioni meno sviluppate, come l'Asia o l'Africa. In un altro studio condotto su scala internazionale, Hetze e Winistörfer¹⁵, hanno riscontrato che le informazioni sulla responsabilità sociale si trovano solitamente nella sezione “Chi siamo” o sotto la voce separata “CSR” all'interno dei siti web delle banche.

4.2.1. Il modello OSEC

La ricerca condotta da Siano A. et al., già precedentemente citata, invece, ha portato all'elaborazione di un modello operativo (OSEC) per i siti web, progettato per valutare i requisiti di comunicazione digitale per la sostenibilità. In particolare, gli autori si sono focalizzati sulle prime dieci aziende del settore

¹³ SCHRÖDER P., 2021, “*Corporate social responsibility (CSR) website disclosures: empirical evidence from the German banking industry*”, in Intern. J. Bank Marketing, Vol. 39, No. 5, pp. 768-788

¹⁴ VILAR V., SIMÃO J., 2015, “*CSR disclosure on the web: major themes in the banking sector*”, in International Journal of Social Economics, Vol. 42, No. 3, pp. 296-318

¹⁵ HETZE K., WINISTÖRFER H., 2016, “*CSR communication on corporate websites compared across continents*”, in Intern. J. Bank Marketing, Vol. 34, No. 4, pp. 501-528

farmaceutico e bancario, classificate da Mediobanca in base al fatturato¹⁶. In seguito ci focalizzeremo su tale ricerca condotta nel settore bancario.

Il modello è strutturato su diversi livelli di fattori: 4 *macro-item* (livello superiore), 18 *item* (livello intermedio) e 64 *micro-item* (livello inferiore). In particolare l'acronimo OSEC deriva dalle iniziali dei *macro-item* individuati: orientamento, struttura, ergonomia e contenuti¹⁷. Il processo di assegnazione dei punteggi consente di identificare aree critiche che richiedono interventi correttivi e include possibili penalizzazioni per il *greenwashing*. Il punteggio attribuito a ciascun sito web esaminato è compreso in un intervallo da 0 a 100, all'interno del quale rientra il punteggio complessivo, ovvero la somma dei punteggi dei singoli *macro-item* del modello rispetto al sito web specifico in esame. Durante la fase di valutazione, ogni *micro-item* identificato contribuisce con un punteggio di 1,5625 (ottenibile dividendo il punteggio massimo pari a 100 per il numero totale di *micro-item* di cui si compone il modello, ovvero 64)¹⁸.

È possibile, dunque, confrontare il sito web di un'organizzazione con quelli dei concorrenti appartenenti alla stessa industria (**Figura 4.2**).

¹⁶ SIANO A., et al., 2017, *op. cit.* p. 87

¹⁷ SIANO A., et. al., 2017, *op. cit.* p. 87

¹⁸ SIANO A., et. al., 2017, *op. cit.* pp. 91-92

Figura 4.2 – Ranking degli istituti di credito italiani (2015) in base ai criteri di comunicazione per la sostenibilità stabiliti nel modello operativo OSEC

ISTITUTI DI CREDITO	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN-WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
1. Intesa San Paolo	9,3750	21,8750	21,8750	31,2500	-	84,38
2. Ubi Banca	6,2500	21,2500	20,3125	32,8125	-	80,63
3. Unicredit	3,1250	15,3125	18,7500	32,8125	-	70,00
4. BP Milano	3,1250	11,2500	23,4375	31,2500	-	69,06
5. BPER	3,1250	10,3125	21,8750	29,6875	-	65,00
6. Monte dei Paschi di Siena	3,1250	16,2500	20,3125	23,4375	-	63,13
7. BNL	0	13,1250	18,7500	26,5625	-	58,44
8. Mediobanca	6,2500	8,1250	23,4375	14,0625	-9,38	42,50
9. Dexia Crediop	1,5625	6,2500	15,6250	12,5000	-	35,94
10. Banco Popolare	9,3750	8,4375	21,8750	7,8125	-18,75	28,75
MEDIA	4,53	13,21	20,62	24,21	-2,81	59,78

Fonte – SIANO A. *et. al.*, 2017, *op. cit.* p. 95

Il sito web di Intesa Sanpaolo si posiziona al vertice con il punteggio più elevato (84,38), seguita da Ubi Banca e Unicredit. È importante precisare che questa indagine risale al 2015, e che nel 2020 Intesa Sanpaolo ha completato l’acquisizione di Ubi Banca, dando vita a uno dei principali gruppi bancari in Italia.

Nelle ultime posizioni, come nel caso di Dexia Crediop, gli interventi migliorativi richiesti riguardano gli aspetti di *macro-item* di “orientamento” e

“struttura”. Per Banco Popolare, invece, è necessario intervenire principalmente sulla “struttura” e sui “contenuti”¹⁹.

4.2.2. Griglia di analisi della sezione “Sostenibilità”

La ricerca si è concentrata sull’analisi di contenuto dei siti web istituzionali di 14 diverse banche italiane, con l’obiettivo di valutare in che modo, il settore finanziario, comunica e si impegna nei confronti di pratiche aziendali sostenibili.

Le istituzioni selezionate per questa analisi includono nomi di rilievo nel panorama bancario italiano, come Intesa Sanpaolo, UniCredit, Mediobanca, Monte dei Paschi di Siena, Banca Generali, BPER Banca, Mediolanum, Banco BPM, BNL BNP Paribas, Credito Emiliano, FinecoBank, Cassa Centrale Banca, Cassa Depositi e Prestiti e Banca Popolare di Sondrio. Va notato, inoltre, che l’ordine delle banche è stato selezionato in maniera casuale, senza alcuna preferenza o gerarchia specifica.

Un fatto che emerge in modo significativo, durante questa ricerca, è la presenza sistematica di una sezione dedicata alla sostenibilità su tutti i siti web delle banche esaminate. Questo fenomeno suggerisce un interesse comune tra le istituzioni finanziarie nell’affrontare le sfide ambientali e sociali e nel comunicare apertamente le proprie strategie e risultati in merito.

¹⁹ SIANO A., et. al., 2017, *op. cit.*

Inoltre, fornisce una panoramica dettagliata delle iniziative sostenibili intraprese dalle banche, permettendoci di valutare non solo la presenza di tali contenuti ma anche la profondità e completezza degli stessi.

Esaminando tali contenuti (vedi **Tabella 1**), è possibile valutare l'entità del coinvolgimento delle banche in iniziative sostenibili, misurare l'impatto delle sue operazioni e valutare il grado di trasparenza nella comunicazione di tali informazioni. Durante questa analisi, saranno considerati la presenza di alcuni principali aspetti, tra cui: la struttura della Governance di sostenibilità, ovvero ruoli e responsabilità delle figure coinvolte, come ad esempio *Chief Sustainability Officer* o un comitato dedicato, ma anche la presenza di una documentazione chiave sulla sostenibilità, come la Dichiarazione Consolidata Non Finanziaria (DCNF), il Bilancio, i report, come ad esempio il TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), il PRB (UNEP FI Principles for Responsible Banking), i Green Bond e l'archivio di tutte le pubblicazioni di sostenibilità degli anni trascorsi.

Altri aspetti vengono verificati, come informazioni relative agli indici di sostenibilità, agli obiettivi e risultati ESG, ai rapporti con stakeholder in cui il loro coinvolgimento nel processo decisionale e nella definizione delle strategie di sostenibilità possono indicare un approccio inclusivo e trasparente. Altri come Policy e Codice Etico, eventuali certificazioni o riconoscimenti e tutto ciò che riguarda l'analisi dell'approccio innovativo delle banche alla sostenibilità, come

l'adozione di tecnologie sostenibili o implementazione di soluzioni innovative, può essere un indicatore del impegno della banca ad essere all'avanguardia in questo settore.

Tabella 1 – Griglia di analisi del contenuto della sezione “Sostenibilità” dei siti web delle principali banche italiane

<i>Istituto bancario</i>	<i>Governance di sosten.</i>	<i>Reporting di sosten.</i>	<i>Adesioni e partnership</i>	<i>Indici di sosten.</i>	<i>Obiettivi e risultati ESG</i>	<i>Rapporti con stakeholder</i>	<i>Policy e Codice Etico</i>	<i>Riconosc. e certificaz.</i>	<i>Innovaz.</i>
<i>Intesa Sanpaolo</i>	✓	DCNF Bilanci sociali TCFD Report PRB Report Green Bond R.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>UniCredit</i>	✓	DCNF Bilanci sociali TCFD Report PRB Report Green Bond	–	✓	✓	✓	✓	–	✓
<i>Mediobanca</i>	✓	DCNF Report TCFD Report PRB	✓	✓	✓	✓	✓	–	–
<i>Monte dei Paschi di Siena (Mps)</i>	✓	DNF Bilanci sociali PRB Report	✓	–	✓	✓	✓	–	–
<i>Banca Generali</i>	✓	DCNF Bilanci sociali	✓	–	✓	✓	✓	✓	✓
<i>BPER Banca</i>	✓	Bilanci sociali TCFD Report PRB Report	✓	✓	✓	–	✓	–	–

<i>Mediolanum</i>	✓	DCNF	✓	✓	✓	✓	✓	–	–
<i>Banco BPM</i>	✓	DNF Green Bond F.	–	✓	✓	✓	✓	–	✓
<i>BNL BNP Paribas</i>	✓	Report di sost. Bilanci sociali	✓	✓	✓	–	✓	✓	–
<i>Credito Emiliano (CREDEM)</i>	✓	DNF Green Bond R.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–
<i>Fineco-Bank</i>	✓	DCNF	✓	✓	✓	✓	✓	–	–
<i>Cassa Centrale Banca</i>	✓	DCNF	✓	–	✓	✓	✓	✓	–
<i>Cassa Depositi e Prestiti (CDP)</i>	✓	DCNF Bilanci sociali	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓
<i>Banca Popolare di Sondrio</i>	✓	DCNF TCFD Report Green Bond R.	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓

Fonte – propria elaborazione (con dati forniti dai siti web delle banche)

Dai risultati della ricerca, come evidenziato nella **Tabella 1**, è evidente che il sito web istituzionale di Intesa Sanpaolo affronta in modo completo tutte le categorie di contenuto prese in esame. Questa constatazione è ulteriormente supportata dalla ricerca condotta da Siano et. al. nel 2015 (vedi **Figura 4.2**), che

presenta il sito web della banca nelle posizioni più alte della classifica, in termini di orientamento, struttura, ergonomia e, in questo caso specifico, di contenuto.

È positivo notare che tutte le diverse banche esaminate abbiano una sezione dedicata alla “Governance di sostenibilità”, agli “Obiettivi e risultati ESG”, nonché una sezione che copre le “Policy e il Codice Etico”. Tali informazioni sono sempre più comuni nei siti web delle aziende e questo è essenziale per fornire trasparenza e comunicare gli standard etici e le linee guida di condotta che le banche adottano nelle loro attività. In poche parole, ciò riflette non soltanto un adempimento alle normative, ma anche una risposta alle crescenti aspettative degli stakeholder riguardo alla trasparenza e alla responsabilità.

All'interno della categoria “Reporting di sostenibilità”, Intesa Sanpaolo fornisce un quadro completo della sua documentazione, includendo la Relazione Consolidata Non Finanziaria semestrale, una tra le pochissime banche al mondo a realizzarla volontariamente. Sono compresi, inoltre, i report di impatto finanziamenti al non profit, quaderni tematici e altre pubblicazioni²⁰.

Anche il Gruppo Unicredit si distingue positivamente per la sua dettagliata comunicazione sulla sostenibilità, come evidenziato anche dalla **Figura 4.2** che lo colloca nelle prime posizioni insieme a Intesa Sanpaolo.

²⁰ <https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/reporting-di-sostenibilita>

Mediolanum, FinecoBank e Cassa Centrale Banca, invece, pubblicano esclusivamente la Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario, limitandosi a questa forma di comunicazione in merito alla sostenibilità. Possono esserci diverse ragioni per cui un'azienda potrebbe scegliere di pubblicare solo determinati contenuti della documentazione di sostenibilità. Tuttavia, è importante notare che la qualità e la quantità delle informazioni e la comunicazione delle pratiche sostenibili variano da un'azienda all'altra e dipendono da diversi fattori, tra cui tra cui la sua cultura aziendale e l'attenzione dedicata a questo tema.

Intesa Sanpaolo, come altre istituzioni bancarie, comunica con determinazione il suo impegno nel promuovere l'innovazione, presentando una sezione dedicata all'interno del macro-contenitore "Sostenibilità", nella quale vengono comunicati i principali obiettivi e risultati in questo ambito. Essa colloca il Digitale come uno dei fattori abilitanti del Piano d'Impresa 2022-2025, offrendo così a tutti i segmenti di clientela una completa digitalizzazione dei processi prioritari del Gruppo²¹.

Unicredit, invece, espone queste informazioni all'interno del comparto "Creazione di valore per la sostenibilità aziendale" (vedi **Figura 4.3**), esplorando argomenti legati sia alla strategia Digital che alla Sicurezza informatica per la sostenibilità aziendale.

Figura 4.3 – Sezione “ESG e Sostenibilità” della Banca Unicredit



Fonte – sito ufficiale di Unicredit

Al contrario, altre istituzioni bancarie, tra cui Mediobanca, Monte dei Paschi di Siena, BPER Banca, Mediolanum, BNL BNP Paribas, Credito Emiliano, Fincobank e Cassa Centrale Banca non forniscono una descrizione così approfondita. Mediobanca, comunica il suo impegno in modo conciso insieme ad altre tematiche correlate, come la cultura, la ricerca, l’inclusione sociale e così via.

Per quanto concerne indici, riconoscimenti e certificazioni, alcune banche rendono note e facilmente accessibili le loro informazioni; ad esempio, Intesa Sanpaolo, anche in questo caso fornisce una sezione specifica all’interno delle tematiche legate alla sostenibilità (vedi **Figura 4.4**).

²¹ <https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/innovazione>

Figura 4.4 – Sezione Sostenibilità Intesa Sanpaolo



Fonte – sito ufficiale di Intesa Sanpaolo

La Banca Popolare di Sondrio, non rende noti eventuali riconoscimenti e certificazioni nella sezione dedicata alla sostenibilità. Questo, può costituire un potenziale svantaggio, poiché, la mancanza di certificazioni potrebbe essere interpretata negativamente. In particolare, se le certificazioni risultassero fuorvianti o non riflettessero un reale impegno verso la sostenibilità, si potrebbe temere che si tratti di un tentativo di *greenwashing*. Se, come in questo caso, le informazioni sono limitate, questo approccio potrebbe non essere ben accolto. Ciò, è evidenziato anche dalla ricerca condotta da Siano et. al. (**Figura 4.2**) che pur condotta nel 2015, posiziona la Banca Popolare di Sondrio all'ultimo posto, con un correttivo *greenwashing* di -18,75.

4.2.3. Analisi del collegamento con altri canali

Tabella 2 – Collegamento del sito web delle banche con altri canali

<i>Istituto bancario</i>	Collegamento con altri canali				
	<i>Social Media</i>	<i>Blog</i>	<i>App Mobile/ Internet banking</i>	<i>Comunicati stampa</i>	<i>FAQ e Centro Assist.</i>
<i>Intesa Sanpaolo</i>	Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin, Instagram	-	✓	✓	✓
<i>Unicredit</i>	Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin, Instagram	✓	✓	✓	✓
<i>Mediobanca</i>	Youtube, Linkedin, Twitter	-	✓	✓	✓
<i>Mps</i>	Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin, Instagram	-	✓	✓	✓
<i>Banca Generali</i>	Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin, Instagram	✓	✓	✓	✓
<i>BPER Banca</i>	Facebook, Linkedin, Youtube, Instagram	-	✓	✓	✓
<i>Mediolanum</i>	Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin, Instagram	✓	✓	✓	✓
<i>Banco BPM</i>	Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram	-	✓	✓	✓

<i>BNL BNP Paribas</i>	Facebook, Twitter, LinkedIn	-	✓	✓	✓
<i>Credem</i>	Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Instagram	✓	✓	✓	✓
<i>Fincobank</i>	Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Reddit, Spotify	-	✓	✓	✓
<i>Cassa Centrale Banca</i>	Youtube, LinkedIn	-	✓	✓	✓
<i>Cassa Depositi e P.</i>	Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Instagram	-	-	✓	✓
<i>Banca Popolare di Sondrio</i>	LinkedIn	-	✓	✓	✓

Fonte - propria elaborazione (con dati forniti dai siti web delle banche)

Attraverso l'esplorazione dei vari siti web delle istituzioni bancarie è possibile individuare anche eventuali collegamenti con altri canali (vedi **Tabella 2**). Ciò permette di comprendere le strategie di comunicazione e di accesso al pubblico adottate dalle banche, nonché la loro presenza online.

L'elenco delle banche coinvolte nella ricerca è stato mantenuto identico a quello precedentemente individuato, garantendo così coerenza e continuità nella valutazione dei diversi siti web. Per prima cosa, i canali presi in considerazione sono i social media e l'obiettivo è valutare se, partendo dal sito web di ciascuna banca, sia possibile collegarsi alle rispettive pagine sui social media. La ricerca,

inoltre, comprende la verifica di collegamenti con altri importanti canali, tra cui blog, app mobile e internet banking, comunicati stampa, FAQ e servizi di assistenza ai clienti.

Dalla **Tabella 2**, è noto che tutte le istituzioni prese in esame presentano collegamenti diretti ad almeno una piattaforma social; questo evidenzia una pratica comune tra le banche, poiché indica la rilevanza che attribuiscono ai social media come strumento di comunicazione e interazione con il pubblico. Solitamente, tali collegamenti vengono collocati nella parte inferiore della homepage del sito web di ciascuna banca, sotto forma di icona della piattaforma. Questa posizione suggerisce un approccio ben studiato per non interferire con le informazioni cruciali in cima alla pagina, garantendo al contempo che i collegamenti siano facilmente accessibili per chiunque desideri connettersi tramite social media. C'è da notare che, a differenza delle altre, la Banca Popolare di Sondrio presenta solamente una piattaforma di social media, ovvero LinkedIn. In un contesto in cui la presenza online è cruciale per l'*engagement* e per una comunicazione efficace, la limitazione a una sola piattaforma potrebbe influire sulla capacità della banca di raggiungere un pubblico più ampio e diversificato.

L'inclusione di collegamenti a comunicati stampa, FAQ e assistenza clienti presenti in tutti i siti web delle istituzioni esaminate rappresenta un elemento positivo che contribuisce all'efficacia della comunicazione e all'esperienza complessiva dell'utente online.

L'analisi condotta, infine, rivela una variazione significativa per quanto riguarda la presenza del collegamento al blog. Un reale impegno, in questa direzione, è evidente in alcune banche, come Unicredit, Banca Generali, Mediolanum e Credem. Questa pratica potrebbe suggerire un riconoscimento dell'importanza del blog come strumento per condividere approfondimenti, notizie e interagire con il pubblico in modo informale. Altre banche, invece, utilizzano una strategia alternativa, come un forum esterno, un magazine o una sezione specifica denominata "News e Approfondimenti". L'assenza di un link al blog direttamente sul sito non deve essere necessariamente interpretata come un qualcosa di negativo. La chiave è garantire che, indipendentemente dalla forma, le informazioni siano facilmente accessibili e pertinenti per il pubblico target.

4.3. Comunicare sui social media

Le banche operano in un settore altamente competitivo²², e l'impiego dei social media può rappresentare una modalità di comunicazione che integra o sostituisce altri canali di interazione con l'organizzazione, contribuendo così a migliorare l'efficienza dei canali di comunicazione e a gestire la qualità del servizio offerto ai consumatori²³. Per questo motivo, è essenziale utilizzare i

²² DOOTSON P., BEATSONO A., DRENNAN J., 2016, "Financial institutions using social media – do consumers perceive value?", in *International J. Bank Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 9-36

²³ LAROCHE M., HABIBI M.R., RICHARD M.O., SANKARANARAYANAN R., 2012, "The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty", in *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, No. 5, pp. 1755-1767

social media per migliorare l'esperienza del cliente e consolidare le relazioni con essi, integrando questa strategia nella cultura organizzativa della banca²⁴.

Su piattaforme social, come Facebook, Youtube, LinkedIn e molte altre, le banche sfruttano diversi formati di contenuto per trasmettere il loro impegno verso la sostenibilità. Attraverso l'utilizzo di tali mezzi, possono condividere una vasta gamma di contenuti, tra cui video e messaggi di testo, al fine di comunicare le loro più recenti iniziative alle parti interessate²⁵. Possono condividere post e articoli informativi su progetti specifici, partnership con organizzazioni e risultati raggiunti in termini di riduzione dell'impatto ambientale o supporto alle comunità locali.

4.3.1. Alcuni dati

L'analisi mensile di luglio 2023 condotta dall'ESG Culture LAB di Eikon Strategic Consulting Italia, in collaborazione con l'agenzia di stampa Adnkronos, riveste un ruolo cruciale nell'approfondire la comprensione dell'incidenza dei temi legati all'ESG nella comunicazione dei profili social delle prime 300 aziende italiane²⁶. Questa iniziativa si basa sullo studio di R&S Mediobanca e la scelta dei

²⁴ KPMG, “*The Social Banker v2.0*”, KPMG International Cooperative, Switzerland, 2013

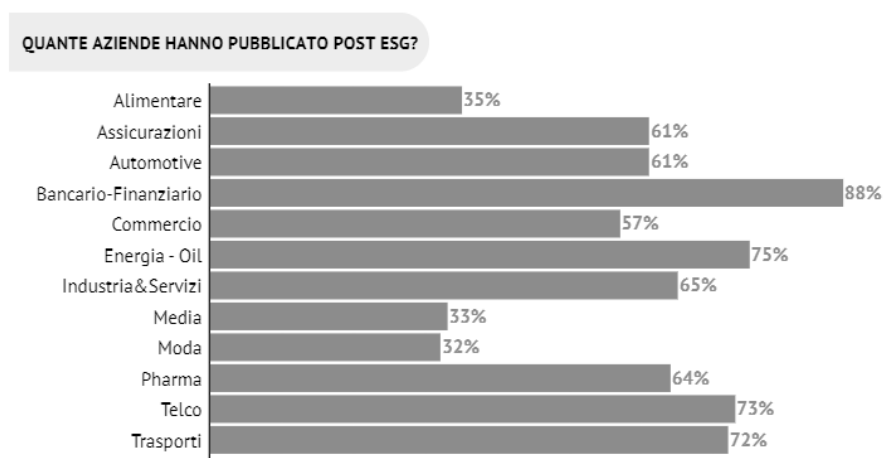
²⁵ THAM A., MAIR J., CROY G., 2020, “*Social media influence on tourists' destination choice: Importance of context*”, in *Tour. Recreat. Res.*, Vol. 45, pp. 161–175

²⁶ REDAZIONE ADNKRONOS, “*Esg, come comunicano le aziende via social? A luglio spiccano Sace, Inwit e Webuild*”, 24 agosto 2023, Adnkronos, https://www.adnkronos.com/Archivio/economia/esg-come-comunicano-le-aziende-via-social-a-luglio-spiccano-sace-inwit-e-webuild_68WxVFbVCZXGvvXhGoNgAM#google_vignette

parametri considerati nella metodologia riflette un approccio completo e dettagliato all'analisi della performance delle aziende sui social media. Questa include: il numero di aziende attive per mese, il numero di post, l'engagement totale, l'engagement rate e gli hashtag più utilizzati²⁷.

I risultati, presentati nella **Figura 4.5**, evidenziano chiaramente una predominanza significativa delle imprese del settore Bancario-Finanziario nell'ambito della condivisione di post focalizzati sull'ESG. Infatti, la percentuale di tale settore è dell'88%, seguito da Energia-Oil con il 75%, Telco con il 73% e Trasporti con il 72%.

Figura 4.5 – Numero di aziende che hanno pubblicato post ESG (luglio 2023)

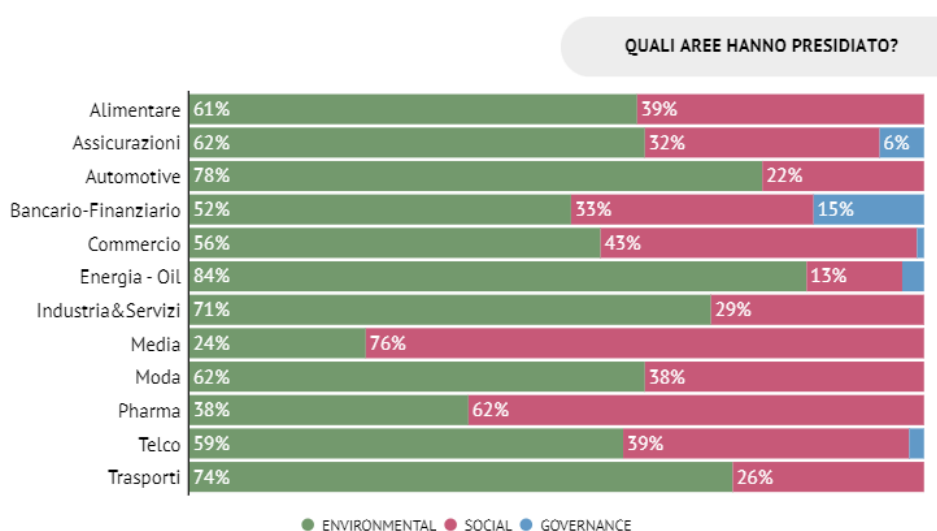


Fonte – ESG Culture LAB di Eikon Strategic Consulting Italia, in collaborazione con l'Adnkronos

²⁷ REDAZIONE ADNKRONOS, 24 agosto 2023, *op. cit.*

In aggiunta, la **Figura 4.6**, evidenzia che è proprio il settore bancario ad avere la percentuale più alta nell'ambito dell'area Governance, rafforzando così l'idea che questo settore svolge un ruolo di primo piano nella promozione e nell'adozione di pratiche di governance sostenibile in Italia.

Figura 4.6 – Aree presidiate in termini di ESG



Fonte – ESG Culture LAB di Eikon Strategic Consulting Italia, in collaborazione con l'Adnkronos

4.3.2. Griglie di analisi di Facebook, Youtube, LinkedIn

Analogamente alla metodologia utilizzata nell'analisi dei siti web bancari (vedi nella **Tabella 1** e **Tabella 2**), è stato ampliato il campo di indagine per comprendere la presenza e la comunicazione di temi legati alla sostenibilità sui

social media. L'analisi si concentra su piattaforme online come Facebook, Youtube e LinkedIn, e utilizza lo stesso elenco di banche esaminato nella precedente analisi dei siti web. Questo approfondimento offre l'opportunità di esplorare come le istituzioni comunicano il concetto di sostenibilità, sia dal punto di vista ambientale che sociale, attraverso questi social media.

La decisione di concentrarsi specificatamente su queste tre piattaforme è motivata dalla loro eterogeneità e dalle differenti modalità di comunicazione che offrono, oltre al fatto che sono tra le più diffuse.

Inizialmente, si procede con una verifica per stabilire se le banche siano attive o meno su ognuna delle tre piattaforme social prese in esame. Se viene confermata la loro presenza, si valuta se esse stiano effettivamente comunicando il concetto di sostenibilità, per poi arrivare in seguito ad analizzare il contenuto della comunicazione. Si esplorano, pertanto, i temi, le iniziative e i progetti correlati alla sostenibilità. Infine, l'attenzione si sposta verso lo stile della comunicazione, con l'obiettivo di determinare, attraverso una valutazione soggettiva, se i messaggi siano principalmente di natura emotiva o razionale.

I risultati dell'analisi saranno riportati attraverso le rappresentazioni grafiche della **Tabella 3**, **Tabella 4** e **Tabella 5**.

Tabella 3 – Griglia di analisi della piattaforma Facebook delle banche italiane

<i>Istituto bancario</i>	<i>Presenza su Facebook</i>	<i>Comunicaz. della sostenibilità</i>	<i>Tipologia di contenuto</i>	<i>Stile</i>
<i>Intesa Sanpaolo</i>	✓	✓	- Concorsi a premi - Iniziative	Emotivo
<i>UniCredit</i>	✓	✓	- Iniziative, eventi, programma ESG - Progetti	Emotivo
<i>Mediobanca</i>	✓	✓	- Iniziative, eventi, progetti	Emotivo
<i>Mps</i>	✓	✓	- Progetti - Prodotti e servizi	Emotivo/ Razionale
<i>Banca Generali</i>	✓	✓	- Iniziative, progetti, incontri - Comunicati stampa - Risultati	Emotivo
<i>BPER Banca</i>	✓	✓	- Iniziative, eventi, progetti - Prodotti e servizi Green - Risultati	Emotivo
<i>Mediolanum</i>	✓	✓	- Incontri e dirette streaming - Programma ESG	Emotivo/ Razionale
<i>Banco BPM</i>	✓	✓	- Challenge virtuali - Iniziative, progetti, eventi, incontri	Emotivo
<i>BNL BNP Paribas</i>	✓	✓	- Iniziative, progetti, eventi - Prodotti e servizi Green	Emotivo
<i>Credem</i>	✓	✓	- Prodotti e servizi Green - Programma ESG - Iniziative, progetti - DNF	Emotivo
<i>FinecoBank</i>	✓	✓	- Prodotti e servizi Green - Eventi	Emotivo/ Razionale
<i>Cassa Centrale Banca</i>	–	–	–	–
<i>Cassa Depositi e P.</i>	✓	✓	- Programma ESG - Iniziative, progetti, eventi	Emotivo
<i>Banca Popolare di Sondrio</i>	–	–	–	–

Fonte – propria elaborazione (con dati forniti dai profili Facebook delle banche)

Tabella 4 – Griglia di analisi della piattaforma Youtube delle banche italiane

<i>Istituto bancario</i>	<i>Presenza su Youtube</i>	<i>Comunicaz. della sostenibilità</i>	<i>Tipologia di contenuto</i>	<i>Stile</i>
<i>Intesa Sanpaolo</i>	✓	✓	- Podcast e spot - L'impegno del gruppo	Emotivo
<i>UniCredit</i>	✓	✓	- Iniziative e progetti - Programmi ESG - Podcast e spot	Emotivo
<i>Mediobanca</i>	✓	✓	- Iniziative, progetti, interviste - Risultati: DNF	Emotivo
<i>Mps</i>	✓	✓	- Shorts	Emotivo
<i>Banca Generali</i>	✓	✓	- Interviste e conferenze stampa - Spot	Emotivo
<i>BPER Banca</i>	✓	✓	- Risultati: bilancio sost. - Interviste - Spot	Emotivo
<i>Mediolanum</i>	✓	✓	- Iniziative - L'impegno del gruppo - Risultati	Emotivo
<i>Banco BPM</i>	✓	–	–	–
<i>BNL BNP Paribas</i>	✓	✓	- Iniziative - Spot - Bilancio sociale	Emotivo
<i>Credem</i>	✓	✓	- Programma ESG - Progetti	Emotivo
<i>FinecoBank</i>	✓	✓	- Spot - Iniziative e Webinar	Emotivo
<i>Cassa Centrale Banca</i>	✓	✓	- Risultati: DCNF - Programma ESG e Iniziative	Emotivo
<i>Cassa Depositi e P.</i>	✓	✓	- Programma ESG e Risultati - Webinar e interviste - Iniziative e progetti	Emotivo
<i>Banca Popolare di Sondrio</i>	–	–	–	–

Fonte – propria elaborazione (con dati forniti dai canali Youtube delle banche)

Tabella 5 – Griglia di analisi della piattaforma LinkedIn delle banche italiane

<i>Istituto bancario</i>	<i>Presenza su LinkedIn</i>	<i>Comunicaz. della sostenibilità</i>	<i>Tipologia di contenuto</i>	<i>Stile</i>
<i>Intesa Sanpaolo</i>	✓	✓	- Iniziative e progetti - Podcast - DCNF, Riconoscimenti	Emotivo/ Razionale
<i>UniCredit</i>	✓	✓	- Programma ESG - Iniziative e Carta Etica - Progetti e meeting	Emotivo/ Razionale
<i>Mediobanca</i>	✓	✓	- Programma ESG e Risultati - Iniziative	Razionale
<i>Mps</i>	✓	✓	Risultati e Iniziative	Razionale
<i>Banca Generali</i>	✓	✓	- Iniziative, progetti, eventi - Risultati - Riconoscimenti e premi	Emotivo/ Razionale
<i>BPER Banca</i>	✓	✓	- Iniziative, progetti e incontri - Risultati	Emotivo/ Razionale
<i>Mediolanum</i>	✓	✓	- Iniziative, incontri e dirette streaming, eventi - Risultati	Emotivo/ Razionale
<i>Banco BPM</i>	✓	✓	- Comunicati stampa - Iniziative, progetti e incontri - Riconoscimenti	Razionale
<i>BNL BNP Paribas</i>	✓	✓	- Programma ESG - Newsletter - Iniziative e progetti	Emotivo/ Razionale
<i>Credem</i>	✓	✓	- Eventi streaming e incontri - Risultati	Razionale
<i>FinecoBank</i>	✓	✓	Programma ESG e eventi	Razionale
<i>Cassa Centrale Banca</i>	✓	✓	- Programma ESG - Iniziative, progetti, eventi - Comunicati stampa	Razionale
<i>Cassa Depositi e P.</i>	✓	✓	- Programma ESG - Iniziative e progetti - Eventi streaming	Emotivo/ Razionale
<i>Banca Popolare di Sondrio</i>	✓	✓	- Riconoscimenti - Iniziative, progetti, eventi - Risultati: Green Bond Report	Emotivo/ Razionale

Fonte – propria elaborazione (con dati forniti dai profili LinkedIn delle banche)

Dall'osservazione della **Tabella 3**, **Tabella 4** e **Tabella 5**, emerge chiaramente che, nel caso di Facebook, tutte le imprese considerate sono presenti con un account personale, ad eccezione di Cassa Centrale e Banca Popolare di Sondrio. Uno scenario simile si verifica su Youtube, dove, la Banca Popolare di Sondrio, risulta essere l'unica assente. L'assenza di questa banca, sia su Facebook che su Youtube, potrebbe essere attribuita a varie ragioni, tra cui una strategia di marketing o una focalizzazione su altre piattaforme social. Invece, su LinkedIn, vi è una presenza completa delle istituzioni oggetto di analisi, indicando una volontà delle stesse a partecipare attivamente alla rete professionale e agli scambi di informazioni offerte da tale contesto specifico.

In confronto con la **Tabella 2**, è possibile notare che alcune banche sono presenti sui social media senza fornire un collegamento diretto sui propri siti web e questo potrebbe riflettere una strategia di comunicazione differenziata o la volontà di trasmettere i contenuti solo in specifiche piattaforme, considerando il pubblico di riferimento e gli obiettivi di comunicazione.

Analizzando le banche attive su ciascun social media, si è potuto notare il loro approccio di comunicazione improntato agli aspetti ambientali e sociali, ad eccezione del Banco BPM su Youtube, dove la tematica della sostenibilità non viene menzionata. Questo, può essere interpretato attraverso diverse prospettive; potrebbe derivare da una decisione del Banco BPM di concentrare la

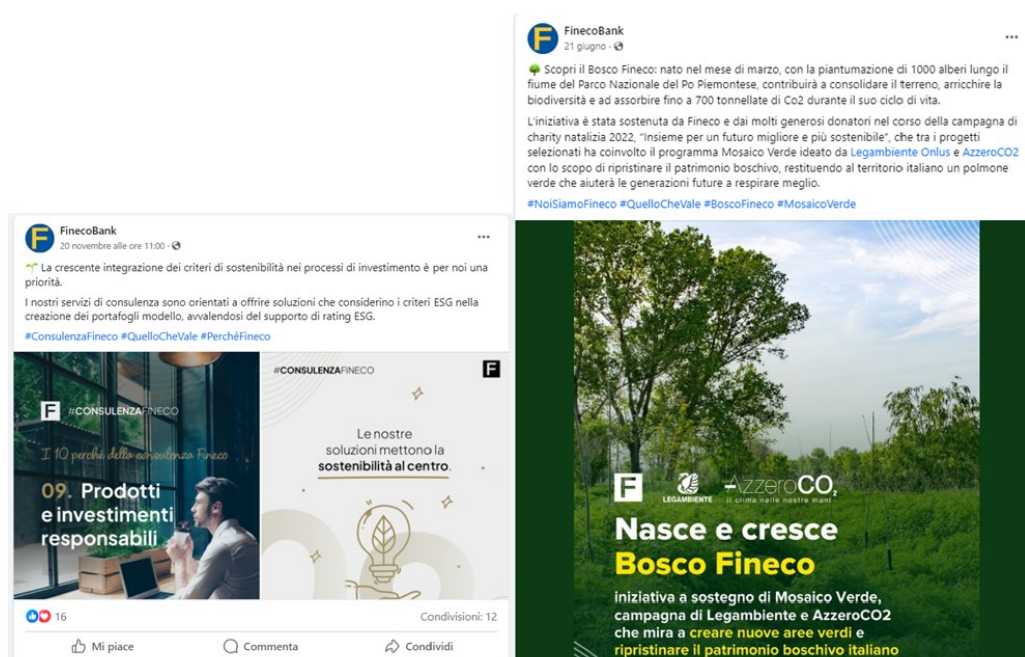
comunicazione su canali differenti o su contenuti che non affrontano in modo esplicito tale tematica.

Dall'analisi emerge che gli istituti utilizzano Facebook, Youtube e LinkedIn per condividere una gamma eterogenea di contenuti. All'interno di Facebook, è comune notare la promozione di iniziative e progetti che possono includere campagne di sensibilizzazione ambientale, programmi di riduzione dell'impatto ambientale o azioni sociali a favore delle comunità locali (vedi esempio proposto dalla **Figura 4.7**). La condivisione di eventi in diretta rappresenta un modo per coinvolgere la community e trasmettere in tempo reale messaggi chiave. In aggiunta, molte banche scelgono di utilizzare Facebook, per presentare la propria offerta come la promozione di prodotti finanziari sostenibili, investimenti responsabili o prestiti dedicati a progetti eco-sostenibili.

Attraverso l'utilizzo di Youtube, le banche orientano la loro presenza online verso un formato più visivo, per via delle caratteristiche che offre tale piattaforma. I contenuti associati alla sostenibilità includono spot pubblicitari, interviste, webinar e presentazione di risultati. Inoltre, è possibile osservare varie playlist che comprendono podcast, video brevi (shorts) e altri formati. Con LinkedIn (vedi esempio proposto dalla **Figura 4.8**), le banche trasmettono queste informazioni adottando un approccio prevalentemente professionale, presentando dettagli su iniziative, progetti, eventi in diretta e altre attività connesse.

Su Facebook, la varietà di contenuti veicolata, unisce l'aspetto emotivo delle questioni ambientali e sociali con argomentazioni razionali sui loro sforzi sostenibili. Su Youtube, lo stile è prettamente emotivo, vista la capacità del mezzo di veicolare messaggi visivi coinvolgenti, storie commoventi e narrazioni emozionali. Infine, osservando LinkedIn l'approccio predominante è per lo più razionale, con l'obiettivo di fornire informazioni chiare, concrete e affidabili, adattandosi alle aspettative di una piattaforma orientata al mondo del lavoro e degli affari.

Figura 4.7 – Esempi di contenuti Facebook legati alla sostenibilità



Fonte – profilo ufficiale Facebook di Finecobank

Figura 4.8 – Esempi di contenuti LinkedIn legati alla sostenibilità



Fonte – profilo ufficiale LinkedIn di Mediobanca

4.4. Riflessioni generali, limiti e opportunità

Dopo un’approfondita osservazione dei siti web e dei profili sui social media delle diverse banche prese in considerazione, risulta evidente che la sostenibilità rappresenta il fulcro della strategia comunicativa. In aggiunta, le priorità e gli ambiti di interesse, legati alla sostenibilità, possono differire in base alla strategia e agli obiettivi specifici di ciascuna istituzione bancaria. Questo, può derivare da diversi fattori, tra cui la dimensione della banca, il suo posizionamento sul mercato, la clientela di riferimento e la sua propensione all’innovazione. Ad esempio, una banca con un focus maggiore sulla tecnologia potrebbe evidenziare,

sul proprio sito web, una sezione dedicata all'innovazione, come si è visto nella situazione di Intesa Sanpaolo e di altre istituzioni simili.

Altrettanto importante è la coerenza nella comunicazione e il livello di engagement che si riesce a generare attraverso questi canali social di interazione. Come esempio tangibile, Intesa Sanpaolo emerge come leader, vantando il maggior numero di follower (520'123) e il maggior numero di "Mi Piace" (515'466) su Facebook. C'è poi Credem con 334'117 follower e 333'936 "Mi Piace", seguita da Bnl Bnp Paribas e Mediolanum, e così via. Questo panorama si riflette anche nell'impegno che tali banche dedicano alla comunicazione della sostenibilità.

Anche su Youtube, Intesa Sanpaolo si colloca in prima posizione per quanto riguarda il numero di iscritti e di "Mi Piace", seguita da Banca Mediolanum, Unicredit, Fincobank, e così via.

Su LinkedIn, Intesa Sanpaolo e Mediolanum si trovano in cima alla classifica con un numero follower identico, seguiti da BNL, Banca Depositi e Prestiti, Bper banca, ecc.

Tuttavia, è importante prendere in considerazione sia gli aspetti limitanti che le opportunità di un'analisi di questo tipo. Tra le limitazioni principali, vi è la valutazione di alcuni aspetti stilistici, la quale si basa su un giudizio prevalentemente soggettivo. Inoltre, è da considerare che ci si può affidare esclusivamente a informazioni pubbliche e accessibili online, le quali potrebbero

risultare limitate e non fornire una visione completa della realtà interna delle banche. Le informazioni sui siti e social media sono soggette a cambiamenti repentini, il che implica che le griglie di analisi potrebbero diventare obsolete nel tempo, rendendo necessari aggiornamenti costanti per assicurare la loro rilevanza.

Tra le opportunità offerte da questo approccio, si include la possibilità di monitorare la reputazione online delle banche in relazione alla sostenibilità, individuare le tendenze emergenti nel settore bancario e confrontare le pratiche con la concorrenza.

CONCLUSIONI

Nel corso di questa tesi, è stata esplorata la rilevanza della sostenibilità per le imprese, il ruolo che la comunicazione svolge in questo contesto e l'impiego di strumenti digitali con l'intento di approfondire la comprensione di tali questioni nella contemporaneità.

Con questo obiettivo, l'analisi qualitativa condotta attraverso l'osservazione diretta dei siti web e dei social media si è concentrata sull'esame di 14 diverse banche italiane, generando vari risultati. Sono stati esaminati i contenuti della sezione "Sostenibilità" presenti sui vari siti web, oltre a verificare il possibile collegamento con le piattaforme social. Invece, per i social media, è stata condotta un'analisi della presenza delle banche su di essi, esaminando se comunicano o meno la sostenibilità, la natura dei contenuti e l'approccio stilistico adottato.

Il risultato più significativo ha consistito nell'osservare come tutte le banche analizzate comunichino la sostenibilità in varie forme. Ciascuna di esse, fa almeno un accenno al presente tema, e questo porta a sottolineare che la sostenibilità è un valore al quale le imprese non possono fare a meno.

I risultati conseguiti hanno portato a valutare Intesa Sanpaolo come una delle banche con la sezione "Sostenibilità" del sito web realizzata in modo ottimale,

poiché affronta in maniera esaustiva tutte le categorie oggetto di analisi. Questa coerenza è riscontrabile anche dal punto di vista dei social media, con una presenza significativa su tutte e tre le piattaforme esaminate. Inoltre, il suo elevato livello di engagement, evidenziato da un numero di follower superiore su tutti e tre i social media, rispetto alle altre banche analizzate, la posiziona al primo posto nell'ESG Perception Index di luglio 2023, una classifica che riflette il panorama italiano.

Tutto ciò è stato già dichiarato dalla ricerca di Siano et. al. nel 2015, e questo rappresenta un aspetto positivo, poiché Intesa Sanpaolo è riuscita a mantenere e migliorare nel tempo la sua posizione. Banca Popolare di Sondrio, non dispone né di un profilo Facebook, né di un canale Youtube, evitando di conseguenza la comunicazione della sostenibilità su tali piattaforme. Tuttavia, è emerso che l'istituto è molto attivo su LinkedIn.

La ricerca si concentra esclusivamente su un'analisi di tipo soggettivo per alcuni aspetti, come l'approccio stilistico, e di conseguenza questa valutazione potrebbe variare da persona a persona. Ma soprattutto, è stato preso come punto di riferimento la situazione attuale, la quale potrebbe diventare obsoleta e cambiare da un momento all'altro.

L'analisi del caso delle imprese bancarie ha dimostrato, mediante il supporto teorico, come un'efficace comunicazione della sostenibilità possa influenzare positivamente la percezione pubblica e la reputazione.

Dall'altra parte è importante considerare che potrebbero emergere per le imprese delle sfide significative legate alla necessità di bilanciare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali, nonché di gestire le aspettative degli stakeholder.

Alla luce delle sfide emerse, è importante riconoscere che le imprese bancarie, soprattutto quelle di minori dimensioni, potrebbero trovarsi in una posizione di svantaggio rispetto alle grandi nell'adattarsi alle "nuove" competenze richieste oggi (specialmente quelle legate alla comunicazione digitale). Potrebbero esserci un minor livello di competenze del personale e limitate dimensioni dell'organico, rendendo difficile lo svolgimento di quelle attività legate ai social media. Anche dal punto di vista dell'interazione con i fornitori di servizi di comunicazione; le grandi imprese bancarie possono negoziare in modo più vantaggioso, mentre le filiali più piccole potrebbero non riuscirci. Pertanto, queste risultano essere maggiormente esposte al rischio di greenwashing.

Ulteriori ricerche future potrebbero concentrarsi sulle differenze tra i grandi istituti bancari e le banche locali, oppure sull'evoluzione della comunicazione della sostenibilità nel tempo per valutare come le banche si sono adattate ai continui cambiamenti sociali, economici e ambientali.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. *Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto*, SAF, Scuola di Alta Formazione, Milano, 2004. AA.VV. *Il report di sostenibilità ambientale e sociale. Principi e contenuti*, EGEA Milano, 2006
- ABDOW M., 2020, “*All Things Media: Paid, Earned, Owned, and Shared. Here’s how to understand these tools and apply to your practice*”, in *Podiatry Management*, p. 74
- ABIOLA AJAYI O., MMUTLE T., 2021, “*Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility*”, in *Corp. Communications: An International J.*, Vol. 26, No. 5, pp. 1-15
- ADAMS C.A., FROST G.R., 2006, “*Accessibility and functionality of the corporate web site: Implications for sustainability reporting*”, in *Bus. Strategy Environ.*, vol. 15, No. 4, pp. 275-287
- ARORA N., MANCHANDA P., 2021, “*Green perceived value and intention to purchase sustainable apparel among Gen Z: The moderated mediation of attitudes*”, in *J. G. Fashion Mark.*, Vol. 13, pp. 168-185
- ATAN R., ALAM M.M., SAID J., ZAMRI M., 2018, “*The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies*”, in *Manag. of Environ. Quality*, Vol. 29, No. 2, pp. 182-194
- BACHIORRI A., *La Sostenibilità*, in BALLUCHI F., FURLOTTI K. (a cura di), *La Responsabilità Sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, Giappichelli, Torino, 2019, p. 7
- BADEA M., 2014, “*Social Media and Organizational Communication*”, in *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 149, pp. 70-75
- BALZARETTI E., GARGIULO B., *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*, Franco Angeli, Milano, 2009

- BARCELOS R.H., DANTAS D.C., SÉNÉCAL S., 2018, “*Watch Your Tone_ : How a Brand’ s Tone of Voice on Social Media Influences Consumer Responses*”, in *J. Interactive Marketing*, Vol. 41, pp. 60-80
- BARNARD C.I., *The functions of the Executive*, Harvard University Press, London, 1938
- BASIL E., ERLANDSON J., 2008, “*Corporate social responsibility website representation: A longitudinal study of internal and external selfpresentations*”, in *J. Mark. Comm.*, vol. 14, n. 2, pp. 125-137
- BĂTAE O.M., DRAGOMIR V.D., FELEAGA L., 2021, “*The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 290, No. 125791, pp. 1-21
- BAZILLIER R., VAUDAY J., “*CSR and Greenwashing*”, in Crifo P., Ponsard J-P (eds.), *Corporate Social Responsibility: from Compliance to Opportunity?* Ecole Polytechnique, Paris, 2010
- BERGER B.K., “*Employee/Organizational Communications*”, Institute for Public Relations. *The science beneath the art of Public Relations*, 2008
- BERNSTEIN D., *Company image and reality. A critique of corporate communications*, Holt, Rinehart and Winston Ltd, 1984
- BIGNÉ E., OLTRA E., ANDREU L., 2019, “*Harnessing stakeholder input on Twitter: A case study of short breaks in Spanish tourist cities*”, in *Tourism Management*, Vol. 71, pp. 490-503
- BRADLEY K., 2007, “*Defining digital sustainability*”, in *Libr. Trends*, vol. 56, No.1, pp. 148-163
- BRAVO R., MATUTE J., PINA J.M., 2012, “*Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: a study focused on the websites of Spanish financial entities*”, in *J. Business Ethics*, Vol. 107, No. 2, pp. 129-146
- CALABRESE A., COSTA R., LEVIALDI GHIRON N., TIBURZI L., VILLAZON MONTALVAN R.A., 2022, “*Is the private sector becoming cleaner? Assessing the firms’ contribution to the 2030 Agenda*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 363, pp. 1-11

- CAMMAROTA A., D'ARCO M., MARINO V., RESCINITI R., 2023, "*BRAND ACTIVISM: A Literature Review and Future Research Agenda*", in *International J. Consumer Studies*, Vol. 47, p. 1669
- CASONI G., POLIDORI P., *Economia dell'ambiente e metodi di valutazione*, Carocci, Roma, 2022
- CHIUCCHI M.S., GIULIANI M., *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2022
- CODA V., *Etica e impresa. Il valore dello sviluppo*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 1989
- CODA V., *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Tomo I, Cedam, Padova, 1997, p. 333
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2002
- CORVI E., *La comunicazione aziendale: Obiettivi, tecniche, strumenti*, Egea, Milano, 2007, p. 6
- CRAPA G., LATINO M.E., ROMA P., 2023, "*The performance of green communication accross social media: Evidence from large-scale retail industry in Italy*", in *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, pp. 1-21
- CRIVELLARO M., VECCHIATO G., SCALCO F., *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Libreriauniversitaria.it, Padova, 2012
- CUOMO M.T., METALLO G., TORTORA D., 2011, "*Opportunità, limiti e criticità dei social network*", in *Esperienze d'impresa*, Vol.2, pp. 25-48
- CUOMO M.T., TORTORA D., METALLO G., 2013, "*Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*", in *Italian J. Manag.*, No. 90, Gennaio-Aprile, p. 168
- DAWKINS J., 2004, "*Corporate responsibility: The communication challenge*", in *J. Comm. Manag.*, Vol. 9, No.2, p. 109

- DOOTSON P., BEATSONO A., DRENNAN J., 2016, “*Financial institutions using social media – do consumers perceive value?*”, in *International J. Bank Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 9-36
- DRUCKER P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, William Heinemann Ltd, London, 1973
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, “*Reputation: Risk of Risks*”, in *Economist Intelligence Unit’s Global Risk Briefing*, N. 4, December 2005, pp. 1-23
- FASAN M., BIANCHI S., *L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Cà Foscari, Venezia, 2017, p. 83
- FERREIRA-QUILICE T., HERNÁNDEZ-MAESTRO R.M., GONZALEZ DUARTE R., 2023, “*Corporate sustainability transitions: Are there difference between what companies say and do and what ESG ratings say companies do?*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 414, No. 137520, pp. 1-12
- FISHER R., OYELERE P., LASWAD F., 2004, “*Corporate Reporting on the Internet: Audit Issues and Content Analysis of Practices*”, in *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 412-439
- FOMBRUN C.J., GARDBERG N.A., BARNETT M.L., 2000, “*Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*”, in *Bus. and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 85-106
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M., *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Saddle River, 2004
- FONTANA F., CAROLI M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017
- FORMENTIN M., SPAULDING C., 2022, “*Good works well publicized? Understanding L. Ron Hubbard’s interpretation of Effective Public Relations*”, in *Public Rel. Rev.*, Vol. 48, No. 4, p.1
- FREEMAN E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B., DE COLLE S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, New York, 2010
- FUKUKAWA K., MOON J., 2004, “*A Japanese model of corporate social responsibility*”, in *J. Corp. Citizenship*, No. 16, pp. 45-59

- GAGANIS C., PASIOURAS F., VOULGARI F., 2019, “*Culture, business environment and SMEs’ profitability: Evidence from european countries*”, in *Economic Modelling*, Vol. 78, pp. 275-292
- GARCÍA GARCÍA M., CARILLO-DURÁN M.V., TATO JIMENEZ J.L., 2017, “*Online corporate communications: website usability and content*”, in *J. Comm. Manag.*, Vol. 21, No. 2, pp. 140-154
- GIANNESI E., *Le aziende di produzione originaria, Volume I: Le aziende agricole*, Corsi, Pisa, 1960, p. 46
- GOLINELLI G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, vol.1, Cedam, Padova, 2005
- GOLINELLI G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. L’impresa sistema vitale*, Cedam, Padova, Vol. I, 2000, pp. 82-86
- GOLINELLI G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell’azione di governo*, Cedam, Padova, Vol. III, 2002, pp. 18-20
- GORRY G.A., WESTBROOK R.A., 2003, “*Winning the Internet Confidence Game*”, in *Corp. Reputation Review*, Vol. 12, pp. 195-203
- GUADAGNO R.E., REMPALA D.M., MURPHY S., OKDIED B.M., 2013, “*What makes a video go viral? An analysis of emotional contagion and internet memes*”, in *Computers in Human Behaviour*, Vol. 29, pp. 2312-2319
- HALL J., 2002, “*Sustainable development innovation; a research agenda for the next 10 years*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 3, No. 10, pp. 195-196
- HAMILTON S.F., ZILBERMAN D., 2006, “*Green markets, eco-certification, and equilibrium fraud*”, in *J. Environm. Economics and Manag.*, Vol. 52, No. 3, pp. 627-644
- HARTMANN B., *Triple bottom line*, in RIMMEL G., *Accounting for sustainability*, Routledge, London, 2020

- HETZE K., Winistörfer H., 2016, “*CSR communication on corporate websites compared across continents*”, in *Intern. J. Bank Marketing*, Vol. 34, No. 4, pp. 501-528
- HOFFMAN D., NOVAK T.P., 1996, “*Marketing in Hypermedia Computer Mediated Environment: Conceptual Foundations*”, in *J. Marketing*, n.60, pp. 50-68
- HOLTZ S., 2006, “*The impact of technology on corporate communications*”, in T.L. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 504-513
- IPCC, “*Climate change 2023. Synthesis report. Contribution of working groups I, II and III to the sixth assessment report of the intergovernmental Panel on climate change*”, 2023
- IRALDO F., MELIS M., *Green Marketing, come evitare il greenwashing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Gruppo 24 Ore, Milano, 2012
- JACKSON L., YOUNG L., 2016, “*When business networks ‘kill’ social networks: a case study in Bangladesh*”, in *Industrial Marketing Manag.*, Vol. 58, pp. 148-161
- JENSEN M.C., MECKLING W.H., *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Corp. Governance, Gower, 2019, pp. 77-132
- JEUCKEN M.H., BOUMA J.J., 1999, “*The changing environment of banks*”, in *Greener Manag. Internat.*, Vol. 27, No. 1, pp. 21-35
- JOHNSTONE L., 2018, “*Environmental management decisions in CSR-based accounting research*”, in *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, Vol. 25, No.6, pp. 1212-1222
- JUNG J., MITTAL V., 2020, “*Political identity and the consumer journey: A research review*”, in *J. Retailing*, Vol. 96, pp. 55-73
- KITCHEN P.J., SCHULTZ D.E., *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, 2001
- KOCH C.H., 2020, “*Brands as activists: The Oatly case*”, in *J. of Brand Manag.*, Vol. 275, pp. 593-606

- KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F.G., COSTABILE M., *Principi di marketing*, Pearson Italia, Milano-Torino, 2019
- KPMG, “*The Social Banker v2.0*”, KPMG International Cooperative, Switzerland, 2013
- KROTZ F., *Mediatisierung: Fallstudien zum Wandel von Kommunikation*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2007
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S., 2007, “An Analysis of Consumer Power on the Internet”, in *Technovation*, Vol. 27, N. 1/2, pp. 47-56
- LACZNIAK G.R., MURPHY P.E., *Ethical marketing decision: The Higher Road*, Allyn and Bacon, Boston, 1993
- LAINE M., TREGIDGA H., UNERMAN J., *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, 2021
- LAROCHE M., HABIBI M.R., RICHARD M.O., SANKARANARAYANAN R., 2012, “*The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*”, in *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, No. 5, pp. 1755-1767
- LOCK I., SEELE P., 2015, “*Analyzing sector-specific CSR reporting: social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry*”, in *Corp. Social Resp. and Environm. Manag.*, Vol. 22, No. 2, pp. 113-128
- MARIMON F., ALONSO-ALMEIDA M.M., RODRIGUEZ M.P., CORTEZ ALEJANDRO K.A., 2012, “*The world wide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?*”, in *J. Clean. Prod.*, Vol. 33, No. 3, pp. 132-144
- MCCAMMON ALT., 1995, “*Banking responsibility and liability for the environment: what are banks doing?*” in *Environmental Conservation*, Vol. 22, No. 4, pp. 297-305
- MCQUAIL D., *McQuail's Mass Communication Theory*, Sage. Sixth edn., London, 2010, pp. 69-75
- MEMO/11/730, Commissione Europea, Bruxelles, 25 Ottobre 2011

- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J., 2006, “*The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy*”, in *J. Bus. Ethics*, Vol. 69, No. 2, pp. 195-205
- MORSING M., SCHULTZ M., 2006, “*Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*”, in *Bus. Ethics*, Vol. 15, N. 4, pp. 323-338
- NEELOTPAUL B., 2010, “*A study on interactivity and online branding*”, in *Advances in Manag.*, Vol. 3, n. 3, pp. 13-17
- NIELSEN J., *Web usability*, Apogeo Editore, Milano, 2000
- OLINS W., *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Thames & Hudson, London, 1990
- PAPOUTSI A., M.S. SODHI, 2020, “*Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance?*” in *J. Clean. Prod.*, Vol. 260, No. 121049, pp. 1-10
- PARKER C.M., ZUTSHI A., FRAUNHOLZ B., 2010, “*Online corporate social responsibility communication by Australian SMEs: a framework for website analysis*”, *Proceedings of the 23rd Bled eConference: eTrust: implications for the individual, enterprises and society*, University of Maribor, Bled, Slovenia, pp. 509-523
- PASCUCCI F., GREGORI G., *Il digital marketing come fattore competitivo: Verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*, FrancoAngeli, Milano, 2019, p. 110
- PASTORE A., VERNUCCIO M., *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano, 2008, II edizione, p. 78
- PENTINA I., KOH A.C., LE T.T., 2012, “*Adoption of social networks marketing by SMEs: exploring the role of social influences and experience in technology acceptance*”, in *Intern. J. Marketing and Advertising*, Vol. 7, No.1, pp. 65-82
- PEREZ A., DEL BOSQUE I.R., 2015, “*How customer support for corporate social responsibility influences the image of companies: evidence from the banking industry*”, in *Corp. Social Respons. and Environm. Manag.*, Vol. 22, No. 3, pp. 155-168

- PERRINI F., TENCATI A., 2011, “*La responsabilità sociale d’impresa: strategia per l’impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità*”, in Sinergie, n. 77, pp. 23-43
- PINEIRO J., ROMERO N., VIZCAINO M., 2009, “*Riesgo de reputación y responsabilidad social empresarial en el sector financiero*”, in La inversión socialmente responsable. Ecosostenible, Vol. 57, pp. 4-16
- PORTER M.E., KRAMER M.R., 2006, “*Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*”, in Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92
- PORTER M.E., KRAMER M.R., 2011, “*The Bing Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*”, in Harvard Bus. Review, Vol. 89 (1-2), pp. 62-77
- PRUNESTI A., *Social media e comunicazione di marketing: Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, FrancoAngeli, Milano, 2013, p. 25
- Relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008 (COM(2008)774) e relativo documento di lavoro dei servizi della Commissione SEC(2008) 2853
- RUGGIERO P., LOMBARDI R., RUSSO S., 2021, “*Museum anchors and social media: possible nexus and future development*”, in Current Issues in Tourism, Vol. 25, pp. 3009-3026
- RUSSO S., SCHIMPERNA F., LOMBARDI R., RUGGERO P., 2022, “*Sustainability performance and social media: an explorative analysis*”, in Emerald Insight, Vol. 30, No. 4, pp. 1122
- SANCASSIANI W., MANICARDI L., *La Comunicazione Green: guida alla comunicazione green di prodotti, processi ed impegni nell’industria ceramica*, Focus Lab, Confindustria ceramica, 2015, pp. 37-38
- SANIL H.S., RAMAKRISHNAN S., 2015, “*Communicating the corporate social responsibility on the company website: A study conducted on worldwide responsible accredited production certified apparel manufacturers in India*”, in Intern. J. Economics and Financial Issues, Vol. 5, No. 5, pp. 52-56

- SARKAR C., KOTLER P., 2018, “*Brand activism: From purpose to action*”, in IDEA BITE PRESS, p. 468
- SCHRÖDER P., 2021, “*Corporate social responsibility (CSR) website disclosures: empirical evidence from the German banking industry*”, in Intern. J. Bank Marketing, Vol. 39, No. 5, pp. 768-788
- SCHULTZ F., WEHMEIER S., 2010, “*Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications. Combining institutional, sensemaking and communication perspectives*”, in Corp. Comm.: An International Journal, Vol. 15, No. 1, p. 13
- SETHI S.B., FALBE C.M. (a cura di), *Business and Society*, Lexington Book, New York, 1987
- SHANNON C.E., WEAVER W., *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1949
- SIANO A., 2004, “*Struttura e sistema di comunicazione d’impresa*”, in Esp. d’Impr., Vol. 12, n. 2, cap. 1
- SIANO A., 2012, “*La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*”, in Italian J. Manag., n. 89, p. 13
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2017, “*Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web*”, in Sinergie, Vol. 35, No. 103, p. 83
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P., 2016, “*Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Website*”, in Sustainability, Vol. 8, No. 950, pp. 1-16
- SIBAI O., MIMOUN L., BOUKIS A., 2021, “*Authenticating brand activism: Negotiating the boundaries of free speech to make a change*”, in Psychology & Marketing, Vol. 38, pp. 1651-1669
- SIGNITZER B., PREXL A., 2007, “*Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization*”, in Journal of Public Relations Research, Vol. 20, No. 1, pp. 1-19

- SIKIC F., “*Using Instagram as a communication channel in green marketing digital mix: A case study of bio&bio organic food chain in Croatia*”, in M. Topic & G. Lodorfos (Eds.), *The sustainability debate*, in Emerald Publishing Limited, vol. 14, 2021, pp. 221-236
- SINGER J.B., 2014, “User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space”, in *New Media and Society*, Vol. 16, No. 1, pp. 55-73
- SINGH S.K., DEL GIUDICE M., CHIAPPETTA JABBOUR C.J., LATAN H., SOHAL A.S., 2022, *Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: the role of green dynamic capabilities*”, in *Business Strategy and the Environment*, Vol. 31, No. 1, pp. 500-514
- TAIMINEN K., LUOMA-AHO V., TOLVANEN K., 2015, “*The transparent communicative organization and new hybrid forms of content*”, in *Public Relations Review*, Vol. 41, No. 5, pp. 734-743
- TALIENTO M., FAVINO C., NETTI A., 2019, “*Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate ‘sustainability advantage’ from Europe*”, in *Sustainability*, Vol. 11, p. 1738
- THAM A., MAIR J., CROY G., 2020, “*Social media influence on tourists’ destination choice: Importance of context*”, in *Tour. Recreat. Res.*, Vol.45, pp. 161-175
- TREVISANI D., *Psicologia di marketing e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2001
- TSAI W.-H., MEN L.R., 2012, “*Cultural values reflected in corporate pages on popular social network sites in China and the United States*”, in *J. Res. in Interactive Marketing*, Vol. 6 No. 1, pp. 42-58
- TURA N., KERÄNEN J., PATALA S., 2019, “*The darker side of sustainability: Tensions from sustainable business practices in business networks*”, in *Ind. Mark. Manag.*, Vol. 77, pp. 221-231
- VERNUCCIO M., SILENZI M., 2007, “*La pubblicità interattiva nella televisione digitale. Profili di un’innovazione tecnologica e comunicativa*”, in *Mercati e competitività*, n.4, pp. 131-157
- VILAR V., SIMÃO J., 2015, “*CSR disclosure on the web: major themes in the banking sector*”, in *International Journal of Social Economics*, Vol. 42, No. 3, pp. 296-318

- VOCI D., KARMASIN M., 2023, “*Sustainability communication: how to communicate an inconvenient truth in the era of scientific mistrust*”, in *J. Comm. Manag.*, cap. 1
- VOLLERO A., 2013, “*Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*”, in *Italian Journal of Management*, n. 92, p. 6
- WARREN N.L., 2021, “*Boycott or Buycott: The aftermath of corporate activism*”, in *NIM Marketing Intelligence Review*, Vol. 13, pp. 32-37
- WATZALAWICK P., WEAKLAND J.H., *La prospettiva relazionale*, Astrolabio, Roma, 1978
- WCED, *World Commission on Environment and Development. Our common future*, Nazioni Unite, 1987, (trad. it)
- WEBER O., 2000, *Sustainable banking – relationship between banks, companies, society, and environment*, in *Joint Problem-Solving among Science, Technology and Society*, Zurich
- WEBER O., 2005, “*Sustainability Benchmarking of European Banks and Financial Service Organizations*”, in *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, Vol. 12, pp. 73-87
- WEDER F., KARMASIN M., KRAINER L., VOCI D., “*Sustainability communication as critical perspective in media and communication studies—an introduction*”, WEDER F., KRAINER L., KARMASIN M., *The Sustainability Communication Reader: A Reflexive Compendium*, Springer VS, Cham, 2021, pp. 1-12
- WILKINSON A., HILL M., GOLLAN P., 2001, “*The sustainability debate*”, in *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, n. 12, pp. 1492-1502
- WORKSHOP ON URBAN SUSTAINABILITY, *Towards a Comprehensive Geographical Perspective on Urban Sustainability*, Rutgers University, New Brunswick, 2000
- WUT T.M., LEE D., IP W.M., LEE S.W., 2021, “*Digital Sustainability in the Organization: Scale Development and Validation*”, in *Sustainability*, Vol. 13, p. 3

YIN C., ZHANG X., 2020, “*Incorporating message format into user evaluation of microblog information credibility: A nonlinear perspective*”, in *Inform. Proc. & Manag.*, Vol. 57

ZAINULDIN M.H., LUI T.K., 2022, “*A bibliometric analysis of CSR in the banking industry: a decade study based on Scopus scientific mapping*”, in *Intern. J. Bank Mark.*, Vol. 40, No 1, pp. 1-26

SITOGRAFIA

<http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/1019-comunicare-interna-20.html>

<https://about.finecobank.com/it/sustainability/>

<https://bnl.it/it/Responsabilita-Sociale>

<https://centromarca.it/news/rapporto-industria-marca-sviluppo-sostenibile-2/>

<https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>

https://en.wikipedia.org/wiki/Effective_Public_Relations

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM:green_paper

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita>

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/innovazione>

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sostenibilita/reporting-di-sostenibilita>

<https://gruppo.bancobpm.it/sostenibilita/>

<https://istituzionale.popso.it/it/sostenibilita/il-nostro-impegno>

<https://it.linkedin.com/pulse/sostenibilit%C3%A0-economica-sociale-e-ambientale-per-creare-valore->

https://it.wikipedia.org/wiki/Brand_activism

<https://italianmarketing.org/il-brand-activism-secondo-philip-kotler-e-christian-sarkar/>

https://italy.representation.ec.europa.eu/notizie-ed-eventi/notizie/protezione-dei-consumatori-permettere-scelte-sostenibili-e-porre-fine-al-greenwashing-2023-03-22_it

https://www.adnkronos.com/Archivio/economia/esg-come-comunicano-le-aziende-via-social-a-luglio-spiccano-sace-inwit-e-webuild_68WxVFbVCZXGvvXhGoNgAM#google_vignette

<https://www.bancagenerali.com/sustainability/responsible-business>

<https://www.bancamediolanum.it/corporate/sostenibilita>

<https://www.bdc.ca/en>

<https://www.bper.it/perche-sceglierci/responsabilita-sociale>

<https://www.businessinsider.com/the-best-social-media-brand-strategy-2013-9?r=US&IR=T>

<https://www.cassacentrale.it/it>

<https://www.cdp.it/sitointernet/it/sostenibilita.page>

<https://www.credem.it/content/credem/it/gruppo-credem/home-page-sostenibilita.html>

<https://www.esgreputation.it/metodologia>

<https://www.forbes.com/advisor/it/investire/esg-significato-criteri-finanza-sostenibile/>

<https://www.giornaledellepmi.it/il-sito-web-aziendale-e-roba-vecchia/>

<https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<https://www.globalreporting.org>

<https://www.gruppomps.it/sostenibilita/index.html>

<https://www.ilsole24ore.com/art/banche-italiane-chi-e-piu-o-meno-green-secondo-regole-europee-AF8hFPAB>

<https://www.mark-up.it/industria-di-marca-cresce-lattenzione-per-lambiente/>

<https://www.mase.gov.it/pagina/le-tappe-fondamentali-dello-sviluppo-sostenibile>

<https://www.mediobanca.com/it/sostenibilita/index.html>

<https://www.opyn.eu/risorse/blog/sostenibilita-aziendale-vantaggi>

<https://www.previti.it/dal-concetto-di-triple-bottom-line-ai-fattori-esg-le-nuove-politiche-globali>

<https://www.techcompany360.it/generale/sostenibilita-aziendale-cose-come-farla-e-quali-sono-le-opportunita/>

<https://www.unicreditgroup.eu/it/esg-and-sustainability/our-sustainability-strategy.html>

<https://www.usatoday.com/money/economy/story/2012-05-14/social-media-economy-companies/55029088/1>

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio relatore, Valerio Temperini, per il supporto e i consigli forniti durante lo svolgimento della mia tesi.

Ai *miei genitori*, un grazie non basta. Siete stati fondamentali in questo percorso; mi avete supportata, spronata, sostenuta e incoraggiata a non mollare mai, specialmente nei momenti di maggior sconforto. Spero di avervi resi orgogliosi di me e vorrei un giorno ripagare tutti i vostri sforzi. A questo traguardo, che è anche vostro!

A mio fratello *Alessandro*. Grazie di cuore per avermi infastidita nella preparazione di ogni mio singolo esame, sei stato presenza costante e disturbante nel mio percorso universitario (ahaha). Ma non solo. Hai contribuito a strapparmi un sorriso e un po' di spensieratezza che servivano nei momenti no. So che sotto alla tua corazza da duro che ti ostini tanto a mostrare, in fondo in fondo, si nasconde una persona buona, leale e sincera.

Grazie nonne, *Adua e Lucia*, per la vostra premura nei miei confronti, preoccupandovi per me e pregando ogni volta che sostenevo un esame.

Grazie nonno *Franci*, per la gioia che percepisco nei tuoi occhi al vedere la tua prima nipote Paolini laureata. Finalmente, come hai sempre desiderato, è arrivato il momento della grande festa!

Grazie nonno *Peppè*. La vita ti ha portato via troppo presto e non hai potuto esserci in questo mio percorso, ma ti ho sentito comunque vicino in ogni momento.

A *Mattia*, che da quattro anni è parte della mia vita. Grazie. Sei la cosa più bella che mi sia capitata, ma non solo. Sei rifugio, sei leggerezza e spensieratezza, ciò che mi ha fatto affrontare al meglio questo percorso. Mi sei stato vicino anche quando mi sembrava andasse tutto male, aiutandomi a comprendere che la prospettiva negativa è solo una questione di punti di vista. Sei l'unica persona che immaginerei nel mio futuro. Ti amo.

A *Sonia*, una delle poche certezze nella mia vita. Mi hai fatto capire che Amica è quella persona che, nonostante la distanza, riesce ad essere molto più presente rispetto a chiunque sia fisicamente vicino a te. Potrei scommetterci e trovarti tra cent'anni ancora qui, la stessa di sempre. In questo percorso, così come in altre situazioni, sei sempre stata pronta ad ascoltarmi e consigliarmi con le giuste parole. Grazie, ti devo molto e ti voglio tanto bene.

Ad *Alessia*, il mio braccio destro, la mia confidente, sei molto più di un'amica. Mi hai seguita in tutto il percorso, hai patito le mie ansie, sei stata la mia fan numero uno, ma soprattutto hai creduto in me più di quanto lo facessi io. Per questo te ne sono grata. Insieme non ci possiamo stare, o così dicono. Ma parliamoci chiaro, non sarebbe noiosa la tua vita senza di me? Ti voglio un'immensità di bene.

A *Chiaretta*, la persona più buona che io conosca. Grazie, perché mi hai fatto capire che se si ha un sogno bisogna perseguirlo ad ogni costo, anche se ciò comporta alcuni sacrifici. Il tuo ti ha portato a più di 400 km di distanza, ma l'amicizia che ci lega è indissolubile. Ti voglio tanto bene.

A *Maika*, anima fragile e forte. Nonostante siano cambiate alcune situazioni nel corso degli anni, so che ti troverò sempre al mio fianco, ad un passo da me, pronta a strapparmi un sorriso. Ti voglio tanto bene e ricordati che avrai sempre un'amica su cui contare!

A *Sara, Lulù, Emily, Carola, Federica, Alessia e Chiara*. È stata la circostanza a farci incontrare ma siamo entrate in sintonia sin da subito. Ciascuna, a modo proprio, ha contribuito a regalarmi momenti indimenticabili. Per questo, vi ringrazio.

A *Beatrice*. In quel di Ancona posso dire di aver trovato un'amica. Questi due anni senza di te non sarebbero stati gli stessi, così come le lezioni, le risate e i bei momenti. Alla lista aggiungerei anche i pianti, le ansie e le paranoie perché in due, alla fine, diventa tutto più bello e leggero! Grazie.

Infine a *me stessa*. Questo percorso mi ha messo di fronte alla mia peggior nemica, l'ansia. Mi ha responsabilizzata e mi ha fatto capire che prima o poi i sacrifici ripagano. Ora ho chiuso un capitolo importante della mia vita, sono fiduciosa e sono curiosa di vedere cosa mi riserverà il prossimo!