



Aziende della  
Comunicazione  
Unite



# Oltre la comunicazione

manuale per una responsabilità condivisa



## Dicembre 2025

Il manuale nasce da un percorso condiviso tra agenzie associate e professionisti con l'obiettivo di offrire linee guida operative per integrare in modo efficace la sostenibilità nella comunicazione, valorizzando la coerenza tra azioni e messaggi.

Vuole essere uno strumento pratico e non pretende di essere esaustivo ma di fornire spunti di riflessione utili ai comunicatori ma anche ad aziende, enti, associazioni e stakeholder in generale interessati a implementare una comunicazione responsabile.

### **Hanno contribuito alla redazione del manuale in ordine alfabetico:**

**Roberto Amarotto:** CEO presso Creativa Impresa di Comunicazione srl

**Caterina Boglione:** Director of Client Services presso Meloria

**Giada Ciompi:** Co-Founder & Head of Digital presso Hubic

**Elisa Grosso:** Account Manager presso Creativa Impresa di Comunicazione srl

**Alice Pedretti:** Sustainability & Impact Director presso Havas

**Elena Rabaglio:** Co-Founder and Sustainability Director presso Mediatyche

**Federico Rossi:** Marketing & Communication strategy developer presso Sintesi Factory

**Costanza Rumbolo:** Sustainability & Impact Account presso Havas

Coordinamento del progetto: Alice Pedretti, Sustainability & Impact Director Havas

Revisione e Editing : Costanza Rumbolo, Sustainability & Impact Account - Havas

Progetto grafico: Silvio Tabone, Art Director - Creativa

Copertina: Caterina Boglione, Director of Client Services - Meloria

Massimo Ferrandi, Art Director - Meloria

© Copyright (2025) Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento, totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

Scopri l'associazione su [unacom.it](http://unacom.it)

## **OLTRE LA COMUNICAZIONE: manuale per una responsabilità condivisa**

### **Introduzione a cura del Presidente, Davide Arduini**

Viviamo un'epoca in cui la sostenibilità è una responsabilità imprescindibile. In questo contesto, la comunicazione diventa una leva strategica di cambiamento culturale, sociale ed economico. L'Associazione UNA, che rappresenta le aziende di comunicazione, si è impegnata ad aiutare quelle aziende di tutte le dimensioni che decidono di attivare un percorso di sostenibilità aiutandole a comunicare i loro percorsi.

Con l'obiettivo di promuovere una cultura della responsabilità nella comunicazione, dal 2024 in UNA – Aziende della Comunicazione Unite abbiamo scelto di affiancare i nostri associati nel percorso di comprensione e applicazione dei principi di comunicazione responsabile, consapevoli del ruolo strategico che il settore può giocare e contribuendo al miglioramento dell'intero ecosistema della comunicazione.

Questo manuale è frutto del lavoro collettivo che ha coinvolto 6 agenzie associate. È pensato per chi desidera avvicinarsi alla comunicazione responsabile sia per chi già opera in questo ambito e cerca uno spunto di confronto per affinare approcci e pratiche.

Pur in un contesto in forte evoluzione, abbiamo scelto di proporre una guida pratica ai processi narrativi e organizzativi, per favorire coerenza tra azioni e messaggi.

La discussione per UNA e i suoi associati proseguirà a livello territoriale, coinvolgendo le agenzie che vorranno aiutare con la comunicazione le migliaia di aziende che si confronteranno con questi temi.

### **Davide Arduini**

**Presidente UNA – Aziende della Comunicazione Unite**

# Sommario

Capitolo 1 – L’impegno di UNA verso sostenibilità e impatto	5
Capitolo 2 – Sostenibilità e competitività: modelli e trasformazioni	8
Capitolo 3 – La comunicazione come infrastruttura strategica	19
Capitolo 4 – Fare bene e comunicare bene	23
Capitolo 5 – Essere comunicatori responsabili oggi	40
Approfondimento tematico 1 – Parità di genere	42
Approfondimento tematico 2 - Net Zero in comunicazione	46



a cura di Alice Pedretti e Costanza Rumbolo - Havas



## 1.1 2024: Avvio del tavolo tematico

Nel 2024 UNA ha avviato il **primo tavolo tematico sulla sostenibilità**, coinvolgendo agenzie associate in un percorso collaborativo volto a potenziare competenze, collaborazione e business.

I membri fondatori del tavolo sono state le agenzie di comunicazione:



HAVAS PR

hubic.

instant love  
Make your brand beat

MEDIATYCHE  
communication & sustainability

THE COM  
UNION  
MELORIA

pallino.



sintesi factory  
by your side

Nel corso del 2024 il gruppo ha organizzato un percorso formativo **“Comunicare Sostenibile”** per gli associati e oggi disponibile online cliccando [qui](#):

Articolato in sette webinar, ciascuno curato da un'agenzia selezionata per le proprie competenze specifiche, i primi 4 incontri hanno fornito una base introduttiva sui temi chiave, sul contesto normativo e buone pratiche in Italia.

Gli ultimi tre appuntamenti sono stati dedicati ad approfondimenti su temi sfidanti per gli associati: neutralità carbonica nella comunicazione, parità di genere e intelligenza artificiale generativa.

## 1.2 2025: Il manuale e i gruppi di lavoro territoriali

Nel 2025, per consolidare la diffusione di **una cultura della comunicazione responsabile, promuovere lo sviluppo sostenibile delle imprese locali** e offrire **formazione, condivisione di competenze e supporto operativo**, il gruppo di lavoro ha lanciato:

- **Questo manuale**, uno strumento operativo e flessibile per accompagnare organizzazioni e professionisti della comunicazione in un percorso evolutivo, nel rispetto di DNA e valori
- **Tavoli territoriali per la sostenibilità**: spazi di confronto continuativi, gestiti da agenzie associate locali, con l'obiettivo di diffondere una cultura condivisa della sostenibilità e della comunicazione responsabile a livello regionale.  
Il primo tavolo territoriale è stato attivato in **Piemonte**, aprendo la strada a nuove esperienze regionali in **Toscana** e **Sicilia**.

a cura di Federico Rossi - Sintesi Factory



## 2.1 L'impatto zero non esiste: ruolo della sostenibilità nel business moderno

La sostenibilità è oggi una condizione imprescindibile per la competitività e la continuità del business. Non si tratta di una moda passeggera né di un mero atto etico o reputazionale.

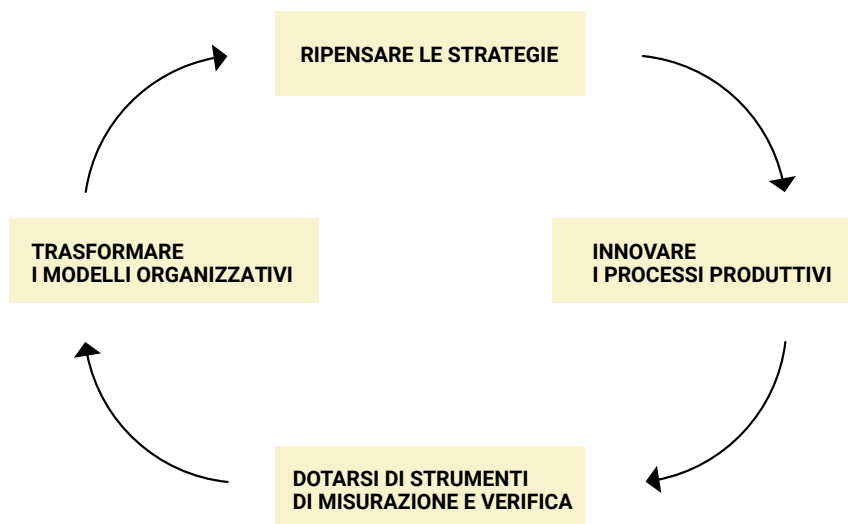
La sostenibilità è ormai una **condizione di business continuity**, un requisito imprescindibile per garantire resilienza in un contesto caratterizzato da: volatilità dei mercati, instabilità geopolitica, crisi energetiche e crescente pressione normativa.

In altre parole, rappresenta un **cambio di paradigma** che attraversa l'intero sistema socioeconomico, ridefinendo modelli di crescita, logiche di consumo e processi di produzione del valore.

In un contesto segnato da instabilità geopolitica, crisi energetiche, volatilità dei mercati e crescente pressione normativa, la sostenibilità rappresenta una risposta concreta e strutturata.

Le imprese devono superare la logica della sostenibilità "di facciata" e adottare un approccio integrato, capace di generare impatti positivi e misurabili.

Questo significa:



In un contesto così delineato, è necessaria una visione multidisciplinare che integri:

- **competenze tecniche e tecnologiche**
- **conoscenza dei quadri normativi**
- **abilità organizzative**
- **capacità manageriali e culturali per guidare il cambiamento**

**L'impatto zero non esiste:** ogni attività genera effetti sull'ambiente, questo è un principio fondamentale. L'obiettivo realistico è ridurre progressivamente tali impatti, puntando al miglioramento continuo.

Anche settori considerati "pesanti" possono intraprendere percorsi virtuosi attraverso l'efficienza energetica, l'impiego di nuovi materiali, l'economia circolare e il dialogo con gli stakeholder. Allo stesso modo, un reale approccio sostenibile non deve concentrarsi solo sulla riduzione delle esternalità negative. L'impresa deve essere motore di sviluppo e concentrarsi anche sulla capacità di generare impatti positivi su stakeholder e ambienti di riferimento.

Sostenibilità non significa rinuncia, ma evoluzione. Il modello lineare "produzione-consumo-smaltimento" ha mostrato i suoi limiti, e il futuro richiede nuove logiche circolari e integrate.

La sostenibilità, quindi, non è un interruttore da accendere ma un percorso complesso che necessita di:

- **tempo** - il ripensamento dei modelli richiede gradualità e visione di lungo periodo
- **evoluzione culturale** - senza un cambiamento di mentalità non si possono consolidare nuove pratiche
- **consapevolezza** - mercati e istituzioni si stanno muovendo verso modelli più responsabili; restare indietro significa uscire dall'arena competitiva
- **investimenti** - la transizione ha un costo, ma rappresenta un investimento sul futuro che deve essere sostenibile anche sul piano finanziario;
- **azioni concrete e misurabili** - ciò che non si misura non si gestisce. Indicatori e dati validati sono indispensabili per dare credibilità agli impegni.

## 2.2 Change management e trasformazione organizzativa

La transizione sostenibile è un processo di change management profondo, che modifica strategie, modelli di business, processi e comportamenti.

Non può essere confinata a un reparto o a un progetto isolato: deve diventare parte del DNA aziendale.

Come in ogni percorso di change management, il primo passo è creare un forte sense of urgency ovvero sviluppare la consapevolezza che la sostenibilità non sia più un'opzione, ma un requisito competitivo, normativo e reputazionale imprescindibile.

La leadership e la governance giocano un ruolo cruciale: devono incarnare i valori della sostenibilità e tradurli in vision e purpose. Senza un chiaro commitment dei vertici, il processo di cambiamento rischia di non avviarsi o di restare frammentato e percepito come estemporaneo o provvisorio.

Come ogni processo di cambiamento, **la transizione sostenibile richiede il coinvolgimento diffuso delle persone**. Questo significa:

- sviluppare **nuove competenze**, attraverso formazione e aggiornamento;
- **promuovere comportamenti coerenti**, riconoscendo e incentivando le buone pratiche;
- **attivare una comunicazione interna trasparente e continua**, capace di ridurre resistenze, creare engagement e rafforzare il senso di appartenenza.

Il change management legato alla sostenibilità non riguarda solo la sfera culturale in quanto richiede anche una **revisione dei processi e l'adozione di strumenti misurabili e verificabili**. Standard internazionali, sistemi di rendicontazione ESG, metriche di performance ambientale e sociale diventano fondamentali per trasformare i principi in azioni concrete.

Allo stesso modo, occorrono nuovi modelli organizzativi capaci di superare i silos funzionali, favorire la collaborazione trasversale e integrare la sostenibilità in ogni area aziendale: dalla supply chain al marketing, dalla ricerca e sviluppo alle risorse umane.

Come ogni cambiamento trasformativo, la transizione sostenibile non può essere gestita in modo autoreferenziale. Il dialogo e il coinvolgimento degli stakeholder esterni – clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni, investitori – rappresentano un elemento chiave per co-creare valore e rafforzare la legittimità dell'impresa.

## 2.3 Pressioni esterne e nuovi standard

Le imprese non operano nel vuoto: la sostenibilità è oggi spinta anche da fattori esogeni che ne rendono l'adozione inevitabile.

### Consumatori e mercati

I dati del Restoring Trust: New Pathways to Belief-Havas Global 2024, mostrano come il **65% dei prosumers** afferma di fidarsi di più dei brand che usano etichette e punteggi (es. biologico, fair trade, Eco-Score), che spesso implicano un **prezzo più alto**. Questo dato suggerisce una **disponibilità a spendere di più** per prodotti che offrono garanzie di sostenibilità e trasparenza.

Le nuove generazioni – in particolare Gen Z e Millennials – giocano un ruolo centrale, orientando le proprie scelte d'acquisto verso brand percepiti come sostenibili, coerenti, trasparenti e autentici.

La semplice comunicazione non è più accettata: i clienti premiano le aziende che dimostrano, con dati e azioni concrete, l'impegno verso la sostenibilità. Per le imprese, questo significa che la **sostenibilità deve diventare parte integrante delle strategie di marketing e posizionamento competitivo**, incidendo sulla reputazione, sulla fedeltà dei clienti e sulla capacità di attrarre nuovi mercati.

La sostenibilità è diventata un criterio di scelta e un elemento di fidelizzazione. Le imprese devono comunicare in modo verificabile e promuovere comportamenti responsabili.

### Filiere

Le normative internazionali – come le ISO 14040/44 – hanno consolidato l'approccio del ciclo di vita (Life Cycle Assessment), spostando l'attenzione dall'**impatto** dell'impresa a quello complessivo dell'**intera catena del valore**.

Questo significa che, nella fase upstream, le imprese non possono più scegliere i fornitori unicamente in base a criteri di costo o di efficienza e devono valutare i partner anche rispetto agli aspetti ESG. In molti settori, grandi player multinazionali stanno già imponendo ai propri fornitori standard stringenti di tracciabilità, riduzione delle emissioni e rispetto dei diritti umani.

Da un lato, chi non si adegua rischia di essere escluso dalle catene di fornitura globali.

Dall'altro, emergono opportunità di collaborazione e co-innovazione, con modelli partnership-based per condividere obiettivi e adozione di pratiche sostenibili comuni.

Allo stesso tempo, l'impresa deve estendere lo sguardo agli **impatti generati nella fase downstream dalla catena di distribuzione fino ai comportamenti dei clienti e dei consumatori finali**. Ogni scelta relativa alla logistica, al packaging, ai canali di vendita e persino al fine vita del prodotto contribuisce a determinare l'impronta complessiva dell'azienda.

Questo scenario impone l'assunzione di un **ruolo attivo e responsabile**, che vada oltre il semplice rispetto delle normative o la gestione reattiva delle pressioni esterne. Le aziende devono farsi promotrici di un cambiamento culturale, orientando il mercato, gli stili di vita e i modelli di consumo.

In questa prospettiva, la **comunicazione aziendale** assume una nuova funzione: una **leva educativa e informativa** capace di guidare i comportamenti d'acquisto e di stimolare scelte più consapevoli.

#### **In questo contesto l'azienda deve:**

- **informare** rendendo trasparenti le caratteristiche ambientali e sociali dei prodotti, in modo verificabile e contrastando fenomeni di greenwashing
- **educare** aiutando i clienti a comprendere l'impatto delle loro scelte, fornendo strumenti per ridurre sprechi e favorire riuso, riciclo e consumo responsabile
- **modellare** i comportamenti introducendo nuove abitudini attraverso soluzioni innovative come packaging riutilizzabili, modelli di consumo basati sulla sharing economy, servizi di assistenza che prolunghino la vita utile dei prodotti.

L'impresa diventa, così, **attore di cambiamento sociale**, capace di influenzare le abitudini quotidiane dei consumatori e di amplificare l'impatto positivo delle proprie azioni lungo tutta la value chain. La responsabilità non è più circoscritta al "prodotto venduto", ma si estende al modo in cui quel prodotto viene percepito, utilizzato e smaltito, rafforzando la connessione tra sostenibilità, competitività e reputazione.

## Finanza

Le imprese che incorporano criteri ESG nei propri processi risultano più solide e meno esposte a rischi sistemici e guadagnano maggiore affidabilità agli occhi di banche, investitori e assicurazioni.

Questo si traduce in condizioni di credito più favorevoli, accesso a capitali agevolato e migliori opportunità di attrarre investimenti a lungo termine. Tuttavia, il quadro non è ancora omogeneo in quanto non tutti gli istituti applicano criteri uniformi, inoltre, la mancanza di standard globali ha finora creato disparità.

Per colmare questo gap, l'Unione Europea ha avviato un processo di profonda trasformazione normativa, introducendo strumenti volti a garantire maggiore **trasparenza, coerenza e comparabilità** nelle pratiche di rendicontazione e valutazione della sostenibilità. In questa direzione si inseriscono la **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)** e gli indicatori innovativi come il **Green Asset Ratio**, concepiti per orientare la finanza verso attività realmente sostenibili e per offrire a investitori, istituti di credito e stakeholder informazioni affidabili e standardizzate.

Tali strumenti si affiancano ad altri corpi normativi di rilievo che stanno progressivamente ridefinendo lo scenario europeo della sostenibilità quali il **Regolamento Tassonomia**, la **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**, la **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)**.

L'obiettivo complessivo è quello di costruire, nei prossimi anni, un **sistema armonizzato di rating creditizio e di valutazione della sostenibilità valido in tutta l'Unione Europea**, superando la frammentazione attuale. In questo quadro, i fattori ESG non saranno più elementi accessori o interpretati in modo disomogeneo ma diventeranno **parametri strutturali e comparabili**, tanto importanti quanto gli indicatori economico-finanziari tradizionali.

L'effetto atteso è duplice: da un lato, il rafforzamento della **credibilità e della fiducia** nei mercati finanziari europei che renderà più agevole l'allocazione di capitali verso attività sostenibili; dall'altro, lo stimolo per le imprese ad adottare strategie coerenti e misurabili che ridurrà il rischio di greenwashing, favorendo una competizione basata su criteri di responsabilità e impatto reale.

## Normative

La compliance è ormai un prerequisito per operare. Le imprese che si adeguano in anticipo ai nuovi obblighi normativi (es. Tassonomia UE, CSRD) acquisiscono un vantaggio competitivo e riducono il rischio reputazionale. Come già evidenziato, i principali corpi normativi europei sono:

- il **Regolamento Tassonomia** che stabilisce criteri chiari per definire quali attività economiche possano essere considerate sostenibili;
- la **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** che amplia e rende più rigorosi gli obblighi di rendicontazione, imponendo alle imprese standard comuni di disclosure su aspetti ambientali, sociali e di governance. Le nuove regole entrano in vigore in modo graduale, a partire dai bilanci 2025 per le grandi imprese già soggette alla precedente direttiva NFRD, e successivamente per le altre categorie di imprese.

### Le principali novità includono:

- Più aziende coinvolte. Non solo le grandi ma anche PMI quotate e filiali.
- Obbligo di usare standard europei per raccontare impatto ambientale e sociale.
- Controlli esterni per verificare che le informazioni siano corrette.
- Maggiore responsabilità per chi guida l'azienda, con possibili sanzioni.
- Coinvolgimento dei lavoratori e introduzione della figura del revisore di sostenibilità.

- la **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)** che introduce doveri di vigilanza e responsabilità lungo l'intera catena del valore, imponendo alle aziende di valutare, prevenire e mitigare gli impatti negativi delle proprie attività e quelle dei fornitori.

- **Green Claims Directive**- al momento bloccata: mira a regolamentare le dichiarazioni ambientali, imponendo che siano **verificabili, comparabili e basate su prove scientifiche**, per contrastare il greenwashing.
- **European Accessibility Act**: stabilisce requisiti per rendere i contenuti digitali accessibili a tutti, inclusi i soggetti con disabilità, rafforzando il principio di inclusività nella comunicazione.

Nel corso del 2025, con l’iniziativa **“Stop the Clock”**, è stato adottato il pacchetto europeo di semplificazione normativa (“Omnibus I”), che prevede il rinvio dell’applicazione di alcune disposizioni della CSRD e della CSDDD. Si tratta di una misura tecnica e temporanea, pensata per dare più tempo alle imprese e agli Stati membri, in vista di possibili modifiche sostanziali alle direttive.

Anche a livello normativo, al netto delle accelerazioni e delle frenate dell’ultimo periodo, la sostenibilità rappresenta ormai un fattore competitivo diretto, capace di incidere non solo sulla reputazione, ma sulla possibilità stessa di accedere ai mercati internazionali.

## **2.4 Impatti sui modelli di business: ridefinire il significato del profitto e la modalità con cui viene generato**

La dimensione ambientale è spesso il volto più visibile della sostenibilità; tuttavia, per essere autentica, non può limitarsi alla riduzione dell’impatto ecologico. Occorre ripensare in modo integrato processi produttivi e prodotti, dalla progettazione al fine vita, anche in un’ottica circolare.

La sfida è conciliare efficienza, innovazione e responsabilità ambientale. In questo percorso la tecnologia è e sarà quel fattore abilitante che consentirà di ottimizzare consumi, ridurre sprechi e aumentare trasparenza.

Accanto all’ambiente, la **dimensione sociale** rappresenta un pilastro altrettanto fondamentale. Parlare di people significa adottare un **approccio olistico** che valorizzi collaboratori, fornitori, clienti e comunità.

**I dipendenti sono il capitale più prezioso.** Investire nel loro benessere, nella crescita professionale, nell’inclusione e nell’equilibrio vita-lavoro aumenta la motivazione individuale e rafforza l’agilità e la flessibilità dell’intera organizzazione.

Allo stesso tempo, una **supply chain** gestita in modo trasparente e collaborativo diventa un vero alleato strategico, capace di garantire qualità, ridurre rischi di approvvigionamento e generare valore condiviso.

Le comunità e i territori, infine, rappresentano l'ecosistema in cui l'impresa opera.

Costruire con esse relazioni di fiducia, sostenerne lo sviluppo e ascoltarne i bisogni rafforza la reputazione e riduce i conflitti, trasformando il consenso sociale in vantaggio competitivo ed efficienza operativa.

Il vero salto avviene quando il profitto diventa strumento abilitante per la prosperity, cioè per un modello che distribuisca valore a tutti gli stakeholder e non soltanto agli azionisti. Fondamentale è anche il collegamento con il purpose ovvero la ragione profonda per cui un'azienda esiste. **Un purpose autentico e coerente guida le scelte strategiche e crea relazioni solide con clienti, collaboratori e comunità.** Allineare la cultura aziendale a questo scopo significa promuovere un mindset orientato all'innovazione sostenibile e alla creazione di valore condiviso, rafforzando al contempo motivazione interna e fiducia esterna. Perché il purpose non resti astratto, deve tradursi in pianificazione strategica, in politiche operative e pratiche concrete contraddistinte da obiettivi misurabili, regole chiare e progetti tangibili che portino risultati ambientali, sociali ed economici.

La **misurazione** diventa quindi un passaggio imprescindibile. **Solo dati affidabili e indicatori chiave possono trasformare la sostenibilità in leva competitiva.** Il monitorare consumi, emissioni, benessere organizzativo e impatti sociali identifica le aree di miglioramento, apre all'allocazione degli investimenti in modo efficace e rafforza la credibilità verso gli stakeholder. La capacità di misurare e rendicontare, oltre a soddisfare le esigenze normative, permette di guidare decisioni data-driven e di costruire trasparenza e fiducia.

Tutte queste dimensioni concorrono a strutturare la performance e la business continuity. Infine, un modello che integra i principi ESG è più resiliente di fronte a crisi e mutamenti di mercato, più competitivo in un contesto globale regolato da standard stringenti e più attrattivo per consumatori e investitori.

La sostenibilità diventa così parte del risk management. I rischi ambientali, reputazionali o legati al capitale umano non sono più marginali ma determinanti per la stabilità e la credibilità dell'impresa. Integrarli in una visione strategica significa trasformare vulnerabilità in opportunità di crescita e innovazione.

Sul piano competitivo, **essere sostenibili significa potenziare il posizionamento, diventare partner preferenziali nelle catene di fornitura e consolidare la fiducia del sistema finanziario.**

Un ruolo decisivo è svolto dalle **partnership**. L'impresa deve aprirsi a collaborazioni sistemiche con fornitori, istituzioni, università, comunità locali e persino competitor. In questa logica di co-creazione, il confine dell'azienda si amplia, trasformandola in un soggetto collettivo che trae forza da un ecosistema coeso e orientato alla business continuity.

Il risultato di questo percorso è una nuova concezione di progresso. L'impresa da attore economico si trasforma in una vera *infrastruttura sociale che contribuisce direttamente alla qualità della vita, alla coesione dei territori, alla rigenerazione ambientale e alla diffusione di nuovi paradigmi culturali.*

La sostenibilità non è rinuncia, è un modello di capitalismo rigenerativo.

## 2.5 Innovazione come motore della sostenibilità

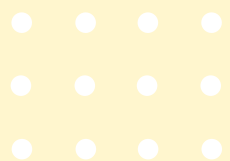
L'innovazione è il fattore abilitante della sostenibilità. Non si tratta solo di tecnologia, ma di un cambiamento sistemico che coinvolge:

- **Innovazione tecnologica:** soluzioni ad alto impatto, efficienza, digitalizzazione.
- **Innovazione organizzativa:** superamento dei silos, open innovation, leadership inclusiva.
- **Innovazione culturale:** diffusione di una visione condivisa, integrazione della sostenibilità nella cultura aziendale.

*La comunicazione, interna ed esterna, è parte integrante di questo processo: alimenta l'engagement, rafforza la reputazione e rende visibile il cambiamento.*

# Capitolo 3 – La comunicazione come infrastruttura strategica

a cura di Federico Rossi - Sintesi Factory



Se la sostenibilità si fonda sulla creazione di valore condiviso, la condivisione ne rappresenta il pilastro essenziale.

In un modello realmente sostenibile la comunicazione si fa tessuto connettivo, alimenta il dialogo tra impresa e stakeholder, e tra gli stakeholder stessi e genera valore per l'intero ecosistema.

Come ricorda lo psicologo Paul Watzlawick, "*È impossibile non comunicare*": ogni azione, omissione o comportamento porta con sé un messaggio. Per le aziende ciò è ancora più evidente e coerenza (o incoerenza) tra dichiarazioni e azioni, qualità delle relazioni interne ed esterne e adozione di pratiche sostenibili rappresentano forme di comunicazione che incidono sulla credibilità.

Quando la **dimensione dei contenuti** – fatta di dati, obiettivi e risultati – **si integra con quella relazionale** (legata al tono, all'ascolto e alla capacità di coinvolgere), **la comunicazione diventa una leva di legittimazione sociale**, in grado di trasformare la sostenibilità da semplice requisito competitivo a fattore di senso condiviso.

Possiamo individuare tre direttrici fondamentali della comunicazione di sostenibilità: comunicazione esterna, interna e coinvolgimento degli stakeholder. Integrando comunicazione esterna, stakeholder engagement e comunicazione interna sarà possibile generare fiducia, co-creazione e impatto positivo, e rafforzare la legittimità sociale e il vantaggio competitivo dell'impresa

### 3.1 Comunicazione esterna come vantaggio competitivo e acceleratore culturale

Comunicare la sostenibilità all'esterno in modo chiaro, verificabile e coerente consente di:

- **Rispondere alle aspettative di clienti, mercati e filiere**
- **Differenziarsi dai competitor**
- **Rafforzare la fiducia degli stakeholder**

Ma è anche **educazione e orientamento**: raccontare i percorsi, le difficoltà e i risultati raggiunti contribuisce a diffondere una nuova sensibilità collettiva e a promuovere comportamenti più consapevoli.

Per essere efficace, la comunicazione esterna deve essere:

- **Trasparente**: basata su dati accessibili e verificabili
- **Coerente**: allineata alle pratiche interne
- **Concreta**: fondata su evidenze e progetti documentati
- **Narrativa**: capace di trasformare numeri in storie

Così la comunicazione esterna diventa **credibile** e **generativa**, in grado di trasformare la sostenibilità in un **driver strategico di innovazione e cambiamento sociale**, e di garantire la conformità normativa in un contesto sempre più regolato.

### 3.2 Comunicazione interna come acceleratore del cambiamento culturale

Senza un dialogo interno efficace e un processo di gestione consapevole la transizione rischia di rimanere confinata a iniziative isolate o percepite come “extra”, impedendone il radicamento nella cultura aziendale.

**Il commitment della leadership** è un punto di partenza imprescindibile: i vertici aziendali devono interpretare la sostenibilità come una priorità strategica e incarnarla con coerenza. Per produrre un vero cambiamento è necessario che questo orientamento venga tradotto in messaggi chiari, coerenti e continuativi, capaci di raggiungere tutti i livelli organizzativi e di motivare concretamente le persone.

Affinché la sostenibilità sia elemento identitario dell'organizzazione, la comunicazione interna a supporto deve andare in diverse direzioni:

- **Top-down: per trasferire visione e obiettivi**
- **Bottom-up: per raccogliere feedback e valorizzare il contributo delle persone**
- **Trasversale: per favorire la collaborazione interfunzionale**

### **3.3 Coinvolgere gli stakeholder attraverso dialogo e co-creazione**

Nessuna azienda può dirsi realmente sostenibile se non è in grado di attivare un **coinvolgimento autentico** delle persone e delle comunità con cui interagisce. Attivare un dialogo autentico consente di:

- **Prevenire conflitti e ridurre i rischi reputazionali;**
- **Raccogliere insight e informazioni di valore;**
- **Generare innovazione e collaborazione.**

La comunicazione con gli stakeholder deve essere bidirezionale, continuativa e integrata nella governance aziendale. Solo così si costruisce fiducia, legittimazione sociale e valore condiviso.

Questo può tradursi in pratiche come

*attività di stakeholder engagement strutturato, interviste qualitative, sondaggi di percezione, workshop partecipativi, consultazioni pubbliche, piattaforme digitali di ascolto o tavoli di co-progettazione con clienti, fornitori, comunità locali e altri attori rilevanti.*

Anche la narrazione subirà una metamorfosi: non più raccontare cosa fa l'impresa ma mostrare come agisce e con chi costruisce valore garantendo sostanza e forma perché se non se si fa bene, non si può raccontare bene.

# Capitolo 4 – Fare bene e comunicare bene

a cura di:

Elisa Grosso e Roberto Amarotto - Creativa

Elena Rabaglio - Mediatyche

Caterina Boggione - Meloria

Giada Ciompi - Hubic

## 4.1 Garantire sostanza e forma

In un ecosistema interconnesso, il comunicatore ha il compito di riflettere e amplificare l'impegno dell'impresa verso la sostenibilità, la trasparenza e il rispetto dei diritti, evitando narrazioni che distorcono o semplificano la complessità delle responsabilità condivise.

**La comunicazione responsabile si intreccia con la condotta responsabile d'impresa**, come delineato dalle linee guida OCSE sulla due diligence, articolate in quattro step.



**1. Impegno formalizzato** - dichiarare pubblicamente e documentando l'impegno verso la sostenibilità attraverso:

- Mission e vision aggiornate
- Codici etici e di condotta
- Policy interne e adesione a standard internazionali
- Report di sostenibilità e certificazioni

**2. Conformità e compliance** - Garantendo l'aderenza a normative e principi di trasparenza, per esempio Certificazioni ISO 14001,26000), Verifica delle affermazioni di sostenibilità con fonti certificate.

**3. Sviluppo delle competenze** - Formando e aggiornando i team per costruire e/o rafforzare competenze ESG. La comunicazione interna gioca un ruolo chiave in questo processo.

**4. Monitoraggio, rendicontazione e comunicazione** - Misurando e comunicando i progressi in modo trasparente, attraverso:

- Obiettivi – meglio pochi – e chiari, misurabili e riconoscibili, con un focus concreto su elementi di performance ciò che si fa o di impatto ciò che si ottiene
- KPI ambientali, sociali e di governance coerenti con l’impegno formalizzato e gli obiettivi aziendali

La raccolta dati può avvenire anche in modo agile ma deve essere **strutturata nel tempo**, per permettere confronti periodici e orientare il miglioramento continuo.

### Alcuni esempi pratici di indicatori

AREA	ESEMPI DI KPI
Ambiente	• Consumi energetici (kWh/anno)
	• Consumo idrico (m <sup>3</sup> /anno)
	• % rifiuti riciclati
	• % materie prime seconde utilizzate
	• Emissioni di CO <sub>2</sub> evitate (tonnellate)
Sociale	• Ore di formazione su temi ESG per dipendente
	• % donne in posizioni di responsabilità
	• Tasso di infortuni
	• Coinvolgimento comunità locali (n. iniziative)
Governance	• % fornitori valutati con criteri ESG
	• % contratti con clausole etiche
	• Livello di soddisfazione degli stakeholder
	• Frequenza di aggiornamento delle policy interne

## 4.2 Costruire un percorso su misura

Anche nell’ambito della sostenibilità, ogni realtà, grande, piccola o cooperativa, deve costruire il proprio percorso in modo **personalizzato e realistico**, partendo da ciò che è e che può fare, modellando il proprio approccio sulla base di tre elementi chiave.

- **Dimensioni aziendali**

Per le realtà più piccole, iniziare con **obiettivi circoscritti** e piani d’azione gradualmente. Ad esempio: monitorare i consumi energetici e adottare semplici misure di efficienza, come l’uso di lampadine LED o lo spegnimento automatico dei dispositivi, ridurre gli sprechi attraverso una migliore gestione dei materiali e l’introduzione di pratiche di riuso e riciclo, favorire la mobilità sostenibile incentivando l’uso di mezzi pubblici, biciclette o car sharing tra dipendenti, coinvolgere il team con momenti di formazione e sensibilizzazione sui temi ambientali e sociali, scegliere fornitori responsabili,

privilegiando chi adotta pratiche sostenibili o opera localmente e comunicare i primi passi in modo trasparente, anche se piccoli, per creare consapevolezza e stimolare il miglioramento continuo.

- **Forma societaria**

Ogni tipologia di forma societaria (società di capitali, di persone, società benefit, cooperative, imprese familiari o individuali) presenta leve e vincoli diversi: le società di capitali possono integrare la sostenibilità nei sistemi di governance e nei bilanci, mentre le società benefit formalizzano per statuto l'impegno ESG, e le cooperative valorizzano la dimensione partecipativa. Le imprese individuali o familiari, invece, possono lavorare sulla trasparenza e la responsabilità territoriale, rendendo visibili i legami con la comunità locale.

- **DNA e valori**

Ogni organizzazione ha una cultura interna unica. Un'agenzia creativa che valorizza la sperimentazione potrà innovare nei linguaggi e nei formati: un'azienda manifatturiera con forti radici locali potrà puntare su filiere corte e produzione responsabile, una cooperativa sociale, orientata all'inclusione, potrà integrare pratiche di sostenibilità sociale, come l'inserimento lavorativo di persone vulnerabili o la promozione di iniziative comunitarie; un'azienda tecnologica, focalizzata sull'innovazione, potrà investire in soluzioni digitali per monitorare l'impatto ambientale, ottimizzare i processi e promuovere la trasparenza attraverso la tecnologia.

Per tutte le realtà, anche le meno strutturate, è utile partire da un'**autovalutazione iniziale**, scegliendo **pochi obiettivi prioritari**, definendo **azioni concrete e misurabili**, monitorando i progressi con strumenti semplici (es. fogli Excel o report interni) e raccontando i risultati in modo progressivo, trasparente e onesto. La sostenibilità non è un traguardo immediato, ma un processo evolutivo: l'importante è avviarlo con consapevolezza e costanza.

## 4.3 Allineare messaggi e azioni per una comunicazione autentica

Per comunicare efficacemente strategia e azioni di sostenibilità serve la capacità di **trasformare tutto in un racconto chiaro, coinvolgente e continuativo**.

Ormai un bilancio di sostenibilità o anche l'ottenimento di una certificazione non fa più notizia. I dati da soli non bastano: vanno **contestualizzati, spiegati visualizzati** per **trasformarli in strumenti narrativi** che parlano, emozionano e costruiscono consapevolezza.

Serve metodo, serve sensibilità e servono alcune **regole fondamentali**:



### Chiarezza

Usare un lessico semplice, evitare il gergo, spezzare i concetti in frasi brevi, rendere i contenuti accessibili anche a chi ha delle disabilità o difficoltà linguistiche.

Esempi pratici:

- ✓ in un post LinkedIn, invece di scrivere “Abbiamo aggiornato la nostra strategia in base agli ESRS”, si può dire: “Abbiamo rivisto le nostre priorità ambientali e sociali seguendo le nuove regole europee”.
- ✓ Inserire box esplicativi nei report per concetti come “doppia materialità” o “net zero”.
- ✓ Usare infografiche con icone intuitive per spiegare impatti e obiettivi.



### Concretezza e verificabilità

Ogni affermazione deve essere supportata da fatti e dati.

Esempi pratici:

- ✓ Invece di dire “Siamo green”, mostrare che il 65% dell'energia usata proviene da fonti rinnovabili (magari anche con certificato di origine).
- ✓ Raccontare un progetto di riduzione plastica indicando i kg risparmiati e il feedback dei clienti.
- ✓ Inserire un QR code su materiali stampati che rimandano a dashboard aggiornate.



### Continuità

La sostenibilità va comunicata e raccontata nel tempo.

### Esempi pratici:

- ✓ Creare una rubrica mensile sul blog aziendale (magari con un titolo parlante come “Un passo alla volta”), con aggiornamenti sui progetti interni di innovazione, per le persone e per la comunità.
- ✓ Usare le Instagram Stories per raccontare il dietro le quinte di una scelta sostenibile (es. packaging, fornitori).
- ✓ Pubblicare su LinkedIn aggiornamenti regolari con mini-video, testimonianze o dati visualizzati, per mostrare l'evoluzione di un progetto (es. “6 mesi dopo l'introduzione della policy di mobilità sostenibile”)



### **Voci plurali**

I dati non parlano da soli. Coinvolgere **chi vive e costruisce la sostenibilità**.

### Esempi pratici:

- ✓ Far raccontare al CEO o a un membro del top management il perché di una scelta strategica ESG, in un video messaggio, per rafforzare la leadership valoriale.
- ✓ Intervistare un dipendente che ha guidato una innovazione di processo o di prodotto per ridurre un impatto ambientale.
- ✓ Raccontare la storia di un fornitore locale che ha migliorato i propri processi grazie alla collaborazione con l'azienda.
- ✓ Dare spazio a clienti o community che beneficiano di un progetto sociale.



### **Connessione tra canali**

Dal bilancio al sito web, dalle etichette ai social, dai webinar alle newsletter: ogni canale deve parlare la stessa lingua.

### Esempi pratici:

- ✓ Il claim “*Responsabilità condivisa*” usato nel bilancio deve comparire anche sul sito, nei social e nei materiali B2B.
- ✓ Se si racconta un progetto di economia circolare, farlo con lo stesso tono su LinkedIn, nel podcast aziendale e nelle presentazioni commerciali.
- ✓ Coordinare il visual tra report, slide e contenuti digitali.



## **Tone of voice adeguato**

Trovare un equilibrio tra serietà e vicinanza.

### Esempi pratici:

- ✓ Evitare frasi come *“Siamo leader nella sostenibilità”* e preferire *“Stiamo imparando a fare meglio, ogni giorno”*.
- ✓ In un comunicato stampa, evitare frasi come *“L’azienda ha implementato una strategia ESG multilivello”* e preferire: *“Abbiamo deciso di investire in formazione per i nostri dipendenti, perché crediamo che la sostenibilità cominci dalle persone”*.
- ✓ Adottare un linguaggio che parli anche alle persone, non solo agli stakeholder istituzionali. In un video aziendale, invece di dire *“Abbiamo attivato un programma di inclusione lavorativa”*, raccontare la storia di Fatima, una giovane rifugiata che ha trovato impiego grazie al progetto, con parole semplici e dirette: *“Quando sono arrivata, non pensavo di poter lavorare. Ora ho un contratto e sto imparando ogni giorno”*.



## **Integrazione tra rigore e immaginazione.**

Unire numeri e visioni per ispirare.

### Esempi pratici:

- ✓ Integrare nel bilancio una sezione *“Cosa immaginiamo per il futuro”*, con obiettivi e ambizione condivise, magari raccolti attraverso workshop partecipativi.
- ✓ Accompagnare i KPI ambientali con una storia fotografica del sito produttivo, ma anche con immagini delle persone che ci lavorano, raccontando come sono coinvolte nei processi di miglioramento.




## 4.4 Raccontare i dati in modo efficace

La rendicontazione non è solo un adempimento: è uno strumento narrativo. Serve a dimostrare l'impegno, generare fiducia e costruire reputazione.

Ecco gli strumenti principali e come usarli al meglio:




**1. Bilancio di sostenibilità** – raccoglie in modo strutturato informazioni su impatti, KPIs e performance ESG.

Consigli pratici:

-  Usare un linguaggio accessibile e una struttura visiva coerente.
-  Alternare numeri e storie per dare voce ai dati.
-  Accompagnarlo con versioni sintetiche: landing page, newsletter, video-pillole.


**2. Annual report integrato** – unisce performance finanziarie e di sostenibilità, riflettendo un modo nuovo di pensare l'impresa, che guarda ai profitti e alla responsabilità.


Consigli pratici:


-  Assicurarsi che la parte finanziaria e quella di sostenibilità parlino la stessa lingua. Evitare toni tecnici o autoreferenziali e curare impaginazione e linguaggio visivo uniformi
-  Rendere visibile l'integrazione, con grafici, tabelle e storytelling che colleghino risultati economici a impatti ambientali e sociali. Ad esempio, illustrare come un investimento ha generato benefici sia in termini di redditività che di riduzione delle emissioni
-  Creare un estratto visivo e ben impaginato che riassume dati chiave e prospettive. Questo documento, autonomo e facilmente condivisibile, diventa uno strumento utile per la comunicazione con dipendenti e partner commerciali, istituzioni e comunità locali.

**3. Relazione d'impatto (per Società Benefit e per le aziende con Certificazione B-corp).**  
Racconta il come e il perché dell'impatto generato.

Consigli pratici:

-  Dare spazio a testimonianze, storie e immagini.

 Esplicitare criticità e obiettivi non ancora raggiunti.

 Tradurre il documento in contenuti narrativi: podcast, social, incontri pubblici.


**Società Benefit** è una forma giuridica riconosciuta in Italia dal 2016 che richiede una modifica dello statuto per integrare obiettivi di beneficio comune, con quelli di profitto.


**La Certificazione B Corp** è un riconoscimento internazionale, rilasciato da B Lab, che valuta il rispetto di standard ambientali, sociali e di governance di un'azienda, indipendentemente dalla sua forma giuridica. Ha validità triennale.


Oltre ai report “ufficiali”, esistono ulteriori strumenti più agili e mirati.

**4. Studi di impatto** - analizzano il valore generato da una grande azienda sul Sistema Paese o di un progetto specifico su territorio, comunità o filiere.

Consigli pratici:

 Raccontare il “prima e dopo” con dati e voci locali.


 Usare infografiche e video brevi per valorizzare il dettaglio concreto.

 Adatti anche a realtà non obbligate alla rendicontazione formale – in formati più considerati per valorizzare **il focus locale e il dettaglio concreto**

**5. Benchmark ESG:** confronti settoriali e analisi comparative che aiutano l'organizzazione a capire dove si colloca rispetto ai competitor o agli standard di settore.

Consigli pratici:

 Utili per valutazioni interne e decisioni strategiche ma anche per posizionarsi nel dibattito di settore.

 Accompagnare i dati con insight e visione futura.

Alcuni esempi:

- **Benchmark normativi e di conformità:** basati su framework come CSRD, GRI o SASB, aiutano

a verificare il livello di aderenza agli obblighi di disclosure e la qualità delle informazioni Utili per allineare i contenuti del report integrato alle normative europee e internazionali.

- **Benchmark di mercato e reputazionali:** strumenti come il Dow Jones Sustainability Index, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics o CDP posizionano l'azienda rispetto ai competitor sui criteri ESG - Utili per gli investitori e l'accesso ai capitali
- **Benchmark settoriali e competitivi:** confronti costruiti su dati pubblici per individuare best practice, tendenze emergenti e gap di performance - Utili per orientare strategie e priorità
- **Benchmark interni:** per monitorare e comparare le performance ESG tra proprie business unit, filiali o fornitori - Utili per autovalutazione e definizione di obiettivi comuni

## 6. Infografiche: rendere visibile l'invisibile

Visualizzano dati e connessioni in modo immediato.

### Consigli pratici:

- 💡 Tradurre i numeri in immagini. Raccontare un dato sul consumo energetico come “giornate di illuminazione di una città”.
- 💡 Raccontare i processi. Disegnare una “mappa circolare” della filiera per spiegare riuso e riduzione degli sprechi.
- 💡 Curare leggibilità e accessibilità: icone intuitive, colori con buon contrasto, testi brevi e dati verificabili.
- 💡 Adattarle al canale: un'infografica per LinkedIn è diversa da quella per un report.

## 7. Podcast e video: dare voce a persone e progetti

Non sono solo numeri ma anche storie, persone, cambiamenti.

### Consigli pratici:

- 💡 Ospitare storie autentiche, dal dietro le quinte evitando toni celebrativi.
- 💡 Mostrare l'impatto concreto (es. impianti, territori, persone).
- 💡 Puntate brevi, verticali, con tono autentico.

## 8. Etichette, packaging e QR code: il racconto nei piccoli spazi

Spazi apparentemente secondari possono trasformarsi in canali di comunicazione potenti.

In questi spazi si può raccontare:

- l'origine di un materiale o di una materia prima, rimanendo pronti a dimostrare ogni affermazione
- la filiera produttiva, l'origine e il valore ambientale o sociale;
- un invito a conoscere meglio l'impegno dell'azienda o una call to action al consumatore, rimandando a contenuti digitali, video, dashboard.

Anche se la proposta di direttiva UE specifica contro il greenwashing è stata temporaneamente sospesa, **sono già in vigore dal 2024 nuove regole europee sulle pratiche commerciali sleali**, che vietano l'uso di affermazioni ambientali vaghe o fuorvianti (“eco-friendly”, “100% green”) **senza prove verificabili**. Quindi chi comunica in etichetta deve essere pronto a **dimostrare con evidenze** ciò che afferma.

## 9. Newsletter, blog e contenuti editoriali: costruire una narrazione nel tempo

Possono raccontare:

- i dietro le quinte dei progetti, con le voci delle persone coinvolte; i nuovi obiettivi e le sfide da superare, usando rubriche editoriali
- le risposte alle domande da clienti o dipendenti.

## 10. Eventi, talk, webinar: la sostenibilità come conversazione pubblica

Trasformano la sostenibilità in **conversazione pubblica**. Non solo vetrine, ma spazi autentici di scambio.

Consigli pratici:



Generare contenuti da rilanciare: clip, podcast, gallery.



Coinvolgere stakeholder e comunità.



Usarli come spazi di confronto, non solo vetrine.

## 4.5 Strumenti di comunicazione interna ed esterna

All'interno dell'azienda, la comunicazione della sostenibilità rappresenta un motore di consapevolezza e partecipazione. Quando un dipendente conosce gli obiettivi della propria organizzazione e si sente parte attiva di un progetto più grande, aumentano senso di appartenenza e motivazione e nasce un orgoglio autentico.

Per questo motivo, è essenziale che la sostenibilità venga comunicata in modo costante, chiaro e ispirante. L'infrastruttura digitale dell'azienda può svolgere un ruolo centrale.

**L' Intranet diventa non solo un archivio di documenti ma uno spazio di aggiornamento e racconto, per esempio attraverso:**



Una sezione dedicata alla sostenibilità, con risorse pratiche, notizie su progetti in corso, spazi per la condivisione di idee.



Storie raccontate al suo interno — risultati raggiunti, interviste ai dipendenti coinvolti in iniziative ambientali, aggiornamenti sui KPI sono strumenti di costruzione culturale perché rendono la sostenibilità qualcosa di tangibile e quotidiano.



Campagne di sensibilizzazione su temi di salute e sicurezza, prevenzione, o anche sociali e di CSR, welfare etc



Integrare materiali di autoapprendimento, video, checklist e quiz interattivi.

**Le Newsletter interne** permettono un racconto continuativo delle attività – quelle nuove, quelle in corso e quelle completate – corredate da testimonianze e dati per stimolare un clima di fiducia.

Per esempio quando un team racconta come ha ridotto l'uso di plastica o migliorato la gestione dei rifiuti, trasmette un esempio pratico che può essere replicato altrove. Le newsletter diventano così non solo informazione, ma ispirazione.

**Esperienza, formazione e spazi di lavoro come leve quotidiane** permettono di interiorizzare la sostenibilità anche attraverso l'esperienza diretta. Per esempio:

- Eventi e workshop, occasioni pratiche per attivare partecipazione e cultura condivisa:
  - giornate aziendali a tema ambientale o sociale
  - laboratori di co-design e hackathon
  - tavole rotonde HR-Sustainability: confronti

interfunzionali su come integrare la sostenibilità nei processi HR (recruiting, welfare, leadership).

- Formazione, per dotare le persone di strumenti e conoscenze per il loro lavoro quotidiano:
- Percorsi su misura: moduli verticali, per tecnici, people manager e nuovi assunti leadership sostenibile per i manager, moduli introduttivi per i nuovi assunti.
- E-learning flessibile, accessibile da remoto e personalizzabile per livelli e ruoli.
- Learning by doing: simulazioni, progetti, casi pratici per passare dalla teoria alla pratica.
- Spazi e segnaletica aziendale: se ben progettato, un ambiente di lavoro educa con leggerezza e coerenza: Poster e sticker: con messaggi chiari su raccolta differenziata, riduzione rifiuti, uso consapevole delle risorse.
- Eco corner e bacheche tematiche
- Indicazioni su fontanelle e cooperativa sociale che gestisce bar aziendale
- Iniziative di volontariato aziendale e pro bono, orientate all'impegno nella comunità e alla valorizzazione delle competenze professionali.
- Ambassador o champion interni, per attivare il cambiamento dal basso: colleghi motivati, formati e riconoscibili, che diventano punti di riferimento per il cambiamento sostenibile. Il loro ruolo non è quello di controllare o sostituirsi alla direzione, ma di stimolare il dialogo, raccogliere idee, promuovere comportamenti virtuosi.

Comunicare la sostenibilità all'esterno è un atto di trasparenza e una dichiarazione d'identità. Per essere efficace deve essere pianificata, multicanale e supportata da dati contenuti negli strumenti di rendicontazione elencati nella sezione precedente.

**Sito web.** Primo touchpoint: deve essere informativo e narrativo.

Buone pratiche:

- ✓ Snapshot in homepage con numeri chiave e impegni.

- ✓ Pagine dedicate agli SDGs e ai progetti correlati.
- ✓ Accesso diretto a report e bilanci di sostenibilità.
- ✓ Storytelling visivo: foto, video, testimonianze.
- ✓ Dashboard interattive con KPI ambientali e sociali.

Plus: design accessibile, linguaggio inclusivo, eco-web design

**Social media.** Spazio di dialogo diretto e continuo, dove il tono diventa umano.

Buone pratiche:

- ✓ Alternare contenuti emozionali (storie, persone) e informativi (dati, obiettivi).
- ✓ Usare format visuali (video brevi, infografiche, caroselli).
- ✓ Coinvolgere i dipendenti come brand advocate.
- ✓ Attivare campagne in occasione di giornate mondiali.
- ✓ Rispondere con trasparenza alla community.

**Media**

Ogni occasione pubblica rappresenta un'opportunità per consolidare il posizionamento, condividere buone pratiche e stimolare riflessioni costruttive, mantenendo autenticità e sobrietà nel tono, senza enfattizzazioni eccessive.

- Comunicati stampa e interviste: raccontare progetti e risultati con linguaggio chiaro, evitando toni celebrativi.
- Partecipazione a eventi e conferenze: condividere buone pratiche, spunti di riflessione e criticità affrontate.
- Focus sul contenuto, non sull'immagine: ogni intervento pubblico deve rafforzare la coerenza tra azioni e messaggi.
- Preparazione e autenticità: assicurare che i portavoce siano preparati e capaci di rappresentare l'impegno aziendale con concretezza.

## 4.6 Linguaggio accessibile e inclusivo

Il linguaggio non è neutro. Ogni parola e immagine trasmette valori e può includere o escludere. Oggi, comunicare in modo inclusivo è cruciale per tre motivi:

- Crescente attenzione sociale a equità.
- Diversità e inclusione
- Normative più stringenti, soprattutto sull'accessibilità digitale

Un contenuto può essere accessibile ma non inclusivo, o viceversa. Solo l'integrazione dei due approcci assicura una comunicazione davvero equa.

## 4.8 Bias inconsci e linguaggi

La psicologia comportamentale, a partire dagli studi di Daniel Kahneman e Amos Tversky, ha dimostrato che il cervello umano tende a semplificare la complessità attraverso scorciatoie cognitive.

Dunque, i pregiudizi inconsci influenzano il nostro modo di comunicare. Possono emergere testi e immagini, rafforzando stereotipi di genere, età, cultura, abilità o estetica.

**Il compito dei comunicatori non è eliminare del tutto i bias (impossibile), ma riconoscerli e contrastarli con scelte consapevoli.**

*Chiediamoci sempre: chi è rappresentato?  
Chi è escluso?*

## 4.9 Linee guida per un linguaggio (più) inclusivo

Esistono scelte che ci permettono di avvicinarci sempre di più a una comunicazione rispettosa e rappresentativa della pluralità. Non si tratta solo di evitare parole offensive o stereotipi evidenti, ma di ripensare il modo in cui nominiamo e rappresentiamo le persone.

Alcuni principi pratici per noi comunicatori:

- **Alternare neutralità e specificità:** usare termini neutri per includere tutti (es. "le persone"), ma anche essere specifici quando serve (es. "donne e uomini" nei dati).
- **Rappresentare la pluralità:** includere nei testi e nelle immagini persone di età, culture, abilità e condizioni diverse.

- **Evitare stereotipi:** non associare automaticamente vecchiaia a declino, disabilità a limite, immigrazione a minaccia.
- **Semplificare il linguaggio:** usare uno stile chiaro e leggibile, evitando tecnicismi inutili che possono escludere chi ha fragilità cognitive o poca familiarità con il lessico specialistico.
- **Integrare codici comunicativi diversi:** valorizzare anche forme espressive non verbali – come immagini, simboli o narrazioni visive (es. silent book) – che possono facilitare l’accesso ai contenuti in contesti multilingue o in presenza di barriere linguistiche.

#### 4.10 Il quadro normativo sull’accessibilità nella comunicazione

- Italia: Legge Stanca (L. 4/2004) – obbligo di accessibilità per PA e, a partire dal 2020 anche per i privati che offrono servizi al pubblico **e che hanno un fatturato medio annuo superiore a 500 milioni di euro** negli ultimi tre anni
- UE: European Accessibility Act (Dir. 2019/882) – in vigore dal 28 giugno 2025, estende l’obbligo a e-commerce, servizi bancari e assicurativi, trasporti, comunicazioni
- Standard: WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) – sono lo standard tecnico di riferimento per l’accessibilità web e si basano su 4 principi fondamentali: contenuti percepibili, operabili, comprensibili, robusti.

L’accessibilità è un diritto, non un’opzione.  
Conoscerla è un dovere per chi comunica.

#### 4.11 Accessibilità nella comunicazione digitale

Nell’ecosistema digitale, l’accessibilità è condizione essenziale per garantire il diritto all’informazione, alla partecipazione ma apre anche l’accesso a una fascia di consumatori spesso trascurata, ma con un significativo potere d’acquisto. In Europa, oltre 80 milioni di persone vivono con una forma di disabilità: ignorarne le esigenze significa rinunciare a una parte rilevante del mercato.

Buone pratiche:



**Plain language:** testi chiari, diretti, privi di tecnicismi inutili. Una descrizione prodotta semplice e ben

strutturata, ad esempio, migliora l'esperienza d'acquisto anche per chi ha competenze linguistiche limitate o difficoltà cognitive.



**Contenuti multimediali accessibili:** immagini con testi alternativi, video con sottotitoli e trascrizioni, podcast con trascrizioni testuali. Una campagna video senza sottotitoli esclude automaticamente le persone sorde.



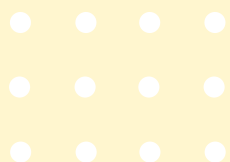
**Design inclusivo:** uso di font leggibili, contrasti cromatici adeguati, interfacce navigabili da tastiera e compatibili con screen reader. Un sito e-commerce che non consente la navigazione senza mouse può risultare inaccessibile a molti utenti.



**Linguaggi visivi universali:** infografiche intuitive, pittogrammi, narrazioni per immagini (come nei silent book) possono facilitare la comprensione in contesti multilingue o con utenti a bassa alfabetizzazione.

# Capitolo 5 – Essere comunicatori responsabili oggi

a cura di Alice Pedretti e Costanza Rumbolo - Havas



Allargare l'orbita dalla comunicazione di sostenibilità alla comunicazione responsabile significa riconoscere che ogni atto comunicativo ha un impatto.

L'agenzia per la transizione ecologica francese definisce la comunicazione responsabile quella che **informa in modo veritiero, inclusivo, trasparente e coerente con i valori dell'organizzazione.**

E in un ecosistema sempre più complesso e interconnesso, il ruolo dei professionisti della comunicazione assume una valenza strategica: siamo chiamati a interpretare il contesto, a scegliere con cura parole, immagini e suoni, a verificare le fonti e a rendere trasparente il processo comunicativo.

In questo contesto, la proposta internazionale sostenuta anche da FERPI di includere la comunicazione responsabile tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 rappresenta un riconoscimento formale del suo ruolo strategico nel promuovere un cambiamento culturale diffuso.

## Approfondimento tematico 1 – Parità di genere

### Il contesto italiano: tra evoluzione normativa e impegno concreto.

Secondo UN Women, *la parità di genere significa garantire a uomini e donne gli stessi diritti, responsabilità e opportunità in ogni settore della vita.*

Secondo il *Global Gender Gap Report 2025 del World Economic Forum*, al ritmo attuale serviranno ancora **123 anni per raggiungere la parità di genere a livello globale**. In Italia, il Gender Equality Index 2024 dell'EIGE assegna al Paese un punteggio medio di 69,2 su 100, ancora sotto la media europea di 71.

Nonostante il dibattito sia spesso polarizzato, il contesto italiano sta evolvendo con strumenti concreti e riconosciuti. La certificazione **UNI/PdR 125:2022, promossa dal Ministero del Lavoro, è oggi adottata da oltre 8.700 organizzazioni**. Ma anche iniziative come UN Women Italy con l'adesione ai Women's Empowerment Principles rafforzano il quadro di riferimento per le imprese che vogliono agire con coerenza.

Le aziende che vogliono agire in modo autentico devono integrare la parità di genere nella **governance**, nei **processi HR**, nella **formazione** e nella **conciliazione vita-lavoro**. Ma devono anche saperlo **comunicare**.

Ecco che la comunicazione responsabile diventa uno strumento concreto per costruire una cultura di genere più equa e consapevole.

Non si tratta solo di evitare stereotipi, ma di promuovere attivamente inclusione e rispetto attraverso scelte linguistiche, visive e narrative. Per questo, strumenti come le Linee guida UNI per l'uso del linguaggio per la parità di genere offrono indicazioni pratiche per evitare formulazioni discriminatorie e promuovere un linguaggio rispettoso, neutro o esplicitamente inclusivo, sia nei documenti ufficiali che nei contenuti di comunicazione.

Ma il linguaggio è solo il primo passo. Per esempio, ogni organizzazione può agire attraverso:



policy editoriali per orientare contenuti e campagne verso una rappresentazione equa;



formazione dei team di comunicazione su bias inconsci e linguaggi inclusivi;



scelte visive rappresentative di generi, età, abilità e background diversi;



campagne continuative e non legate solo a ricorrenze;



newsletter interne che raccontano storie di cambiamento attraverso testimonianze di dipendenti e risultati concreti;



Podcast e video che danno voce a chi vive la sostenibilità e l'inclusione, evitando toni celebrativi e privilegiando storie reali;



integrazione del linguaggio inclusivo nei canali digitali, interni ed esterni, proprietari e non;



partecipazione a reti e alleanze per progetti collaborativi sul tema;



bilanci di sostenibilità e report narrativi, che includano KPI come il gender pay gap, % di donne in ruoli apicali, l'utilizzo dei congedi parentali;



eventi e talk pubblici che trasformano la parità di genere in conversazione, generando anche contenuti da rilanciare (clip, gallery, articoli).

A conferma del ruolo strategico della comunicazione, la certificazione UNI/PdR 125:2022 richiede alle aziende di rendere conto anche del piano di comunicazione adottato per promuovere la parità di genere, valutando coerenza, trasparenza e continuità dei messaggi. Questo significa che comunicare bene non è solo una scelta valoriale, ma un elemento di impatto misurabile e riconosciuto.

## **Comunicare con coerenza per evitare il pink washing**

Accanto a esperienze virtuose, negli ultimi anni si è diffuso il fenomeno del pink washing: l'uso del linguaggio dell'uguaglianza di genere senza un reale impegno strutturale. È l'equivalente del greenwashing, ma applicato alla parità: si comunica inclusione, ma non la si pratica.



### **Esempi di pink washing (da evitare)**

- Campagne celebrative dipinte di rosa, mentre l'azienda mantiene un forte divario retributivo o una leadership esclusivamente maschile;

- Post per l'8 marzo, senza alcuna iniziativa concreta o continuativa a supporto delle lavoratrici;
- Testimonial femminili come simboli di inclusione, senza politiche interne coerenti o dati che confermino l'impegno;
- Assunzioni "esemplari" comunicate pubblicamente ma seguite da pratiche contraddittorie.

Gli effetti negativi sono immediati e profondi: sfiducia interna tra i dipendenti e danno reputazionale esterno, soprattutto in un contesto – come abbiamo visto più volte in questo manuale – in cui stakeholder e consumatori sono sempre più attenti alla coerenza tra azioni e messaggi.

### **Come evitarlo?**

La chiave è la coerenza.

- Verificarla sempre tra ciò che si comunica e ciò che l'organizzazione fa.
- Coinvolgere le persone reali per rendere credibile la narrazione: dipendenti, manager, stakeholder.
- Raccontare che il percorso è in corso, con obiettivi e margini di miglioramento.
- Usare dati verificabili (KPI, certificazioni, piani di miglioramento)
- Evitare toni celebrativi o stereotipati.



### **Esempi virtuosi (da valorizzare)**

- Un'azienda che pubblica il proprio bilancio di sostenibilità includendo KPI di genere e raccontando anche le sfide ancora aperte.
- Una rubrica interna e/o sulla pagina LinkedIn proprietaria che raccoglie testimonianze di dipendenti su percorsi di carriera, genitorialità e inclusione, con tono autentico e non celebrativo.
- Un podcast che affronta il tema dell'equità e dell'inclusione attraverso storie di vita quotidiana, scelte organizzative e riflessioni personali.

- Un evento pubblico che coinvolge stakeholder e community in un confronto aperto sul tema, generando contenuti da rilanciare (clip, articoli, gallery) e rafforzando la legittimità dell'impegno.

## **Comunicare la parità con responsabilità e impatto**

Per noi comunicatori, la parità di genere è ormai una responsabilità quotidiana.

Le migliori pratiche non si misurano solo con policy scritte o obiettivi dichiarati, ma con la percezione concreta che le lavoratrici e i lavoratori hanno nei luoghi di lavoro. I dati della classifica Best Workplaces for Women 2025 lo confermano: nelle aziende più virtuose, l'85% delle donne dichiara di avere fiducia nel management. Questo dimostra che le politiche di inclusione funzionano davvero quando si traducono in un clima di ascolto, rispetto e riconoscimento.

Ed è proprio questa solidità interna — costruita nel tempo attraverso azioni coerenti e ambienti inclusivi — che rende credibile la comunicazione esterna. Quando le persone si sentono parte di un'organizzazione equa, lo raccontano con autenticità. E quando i contenuti riflettono questa realtà, la reputazione aziendale si rafforza, generando fiducia anche tra clienti, partner e stakeholder.

Essere comunicatori responsabili oggi significa saper tradurre le politiche in messaggi accessibili, dare voce alle persone, monitorare linguaggi e immagini, e contribuire attivamente alla costruzione di una cultura inclusiva. Significa anche sollecitare i clienti a fare di più, perché la reputazione si consolida nella coerenza tra ciò che si fa e ciò che si comunica.

a cura di Giada Ciompi - Hubic

## **Approfondimento tematico 2 - Net Zero in comunicazione**

### **Il contesto: tra digitalizzazione e impatto ambientale**

Negli ultimi due decenni, il concetto di net-zero è passato da nozione tecnico-scientifica a riferimento centrale delle politiche climatiche e delle strategie aziendali e, oggi, comprendere come le attività comunicative influenzano il raggiungimento degli obiettivi net-zero è una competenza centrale per ogni funzione di comunicazione strategica.

Con “emissioni della comunicazione” si intendono tutte le emissioni di gas serra generate — direttamente o indirettamente — dalle attività necessarie a progettare, produrre, distribuire e diffondere contenuti, eventi e campagne, sia in formato digitale sia in formato fisico.

#### **Rientrano in questa categoria:**

- Emissioni operative dirette: energia utilizzata in location, studi, uffici dedicati alla comunicazione; veicoli aziendali utilizzati per produzione, sopralluoghi, coordinamento.
- Emissioni indirette legate alla filiera fisica: stampa di materiali editoriali e promozionali, produzione di gadget, packaging, affissioni, spedizioni, distribuzione fisica e logistica.
- Emissioni indirette digitali: utilizzo di data center, cloud e server per siti web e campagne digitali; e-mail marketing; pubblicità programmatica; streaming video; utilizzo di piattaforme social; consumo energetico dei dispositivi degli utenti (last-mile).
- Eventi e attivazioni: location, trasporti dei partecipanti, catering, allestimenti temporanei, tecnologie, produzione video/live streaming, gestione rifiuti e materiali.

Nel linguaggio della rendicontazione di sostenibilità, le emissioni della comunicazione si collocano prevalentemente nello Scope 3 (beni e servizi acquistati, viaggi, logistica, produzione di contenuti, IT e cloud), con alcune voci che rientrano nello Scope 2 (energia elettrica consumata da uffici e studi) e in rari casi nello Scope 1 (mezzi propri).

Comprendere l'ampiezza di queste categorie è essenziale perché molte organizzazioni sottostimano l'impatto climatico della comunicazione, che può rappresentare una quota significativa delle emissioni indirette complessive.

Esistono **standard internazionali consolidati** e un **quadro regolamentare europeo** che definisce cosa rendicontare e come farlo in modo trasparente, dove anche la comunicazione è una componente pienamente coinvolta negli obblighi di rendicontazione richiesti.

Ci riferiamo principalmente a:

- **CSRD e ESRS (UE):** rendicontare in modo chiaro anche le emissioni indirette e i processi collegati alla comunicazione, in particolare quando coinvolgono filiera, media buying, produzione e servizi digitali.
- **Normativa sulla trasparenza (ITA):** le comunicazioni ambientali rivolte al pubblico devono essere veritiere, dimostrabili e non ambigue e chi le realizza ha la responsabilità di evitare claim generici e basare ogni messaggio su dati verificabili.

Sono disponibili anche strumenti e risorse per supportare l'effort della riduzione delle emissioni:

- Standard e framework (GHG Protocol, ISO 14064, SBTi)
- Iniziative di settore in particolare, **Ad Net Zero**, il programma globale per l'azione climatica nell'industria pubblicitaria – a cui aderisce anche **UNA – Aziende della Comunicazione Unite** - per accelerare la transizione verso la neutralità carbonica ha definito un piano d'azione in cinque punti, che prevede la riduzione delle emissioni operative, produttive, media legate a eventi e premi e l'utilizzo della pubblicità come leva per promuovere comportamenti più sostenibili).

È importante anche sviluppare specifiche competenze organizzative per garantire una gestione sempre più sostenibile delle attività di comunicazione. In particolare, diventa fondamentale prevedere momenti di formazione dedicata per i team, con l'obiettivo di:

- sviluppare una maggiore consapevolezza riguardo alle emissioni associate ai processi comunicativi;
- promuovere pratiche di comunicazione responsabile, orientate alla riduzione dell'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita dei contenuti;

- favorire un uso più attento ed efficiente dei canali digitali, per minimizzare l'impronta energetica.

## **Comunicazione responsabile: misurare, ridurre, compensare**

Per rendere la comunicazione allineata agli obiettivi climatici di una organizzazione serve un approccio strutturato che, di fatto, si basa su tre principi fondamentali:

**1. MISURARE** - Il primo passo per comprendere l'impatto reale e orientare le decisioni future. Implica:

- **Mappare tutte le attività emissive**, includendo produzione dei contenuti, utilizzo dei canali digitali, gestione degli eventi e materiali offline.
- **Richiedere ai fornitori dati primari** quando disponibili (kWh consumati, materiali utilizzati, chilometri percorsi, GB trasferiti), per aumentare la precisione dell'inventario emissivo.
- **Creare una baseline annuale** per monitorare le performance nel tempo e identificare le aree di intervento.
- **Integrare la misurazione nel workflow quotidiano**: generare un dato per ogni campagna, iniziativa o evento.

**2. RIDURRE** – La misurazione è propedeutica alla riduzione. Per chi si occupa di comunicazione, alcune delle azioni più efficaci includono:

- **Scelte digitali più efficienti**: ottimizzazione di siti, video, newsletter e banner per ridurre il peso dei file e il consumo di banda; uso di hosting e servizi cloud alimentati da energia rinnovabile; razionalizzazione dei contenuti per evitare duplicazioni e sprechi digitali.
- **Eventi a minore impatto**: location raggiungibili con mezzi pubblici, catering locali e/o con valore sociale, allestimenti modulari o riutilizzabili. Produzione di contenuti più sostenibile: ottimizzare le giornate di shooting per ridurre spostamenti e logistica, favorire produzioni locali e team compatti.

**3. COMPENSARE - Per le emissioni residue,** è importante selezionare partner e progetti che garantiscano **crediti di alta qualità**, ossia:

- **Certificazioni riconosciute a livello internazionale**, per trasparenza e tracciabilità del progetto.
- **Addizionalità reale**, ossia la certezza che il progetto non sarebbe potuto esistere senza il contributo della compensazione.
- **Verifica indipendente**, con monitoraggio dei risultati emissivi e dei benefici generati.
- **Prossimità geografica**, per mantenere un legame tra le emissioni prodotte dalla comunicazione e l'area in cui si realizza l'intervento compensativo.
- **Impatto integrato**, non solo ambientale ma anche sociale: progetti che migliorano la qualità della vita delle comunità locali (es. riforestazione partecipata, soluzioni energetiche accessibili, conservazione di ecosistemi).

**La compensazione non deve sostituire le azioni di riduzione**, anzi puntare tutto sulla compensazione è una forma di **greenwashing**.

Solo integrando misurazione, riduzione e compensazione è possibile costruire una comunicazione coerente con gli obiettivi climatici e orientata all'impatto.

### Net zero vs carbon neutrality

Quando si parla di emissioni, i termini carbon neutrality e net zero sono spesso utilizzati come sinonimi tuttavia indicano obiettivi diversi per ambizione e profondità d'azione.

- **Carbon neutrality** = bilanciare le emissioni di CO<sub>2</sub> generate da un'organizzazione, prodotto o attività con un pari ammontare di CO<sub>2</sub> rimossa o compensata. Il focus è sul bilancio finale e meno sulla riduzione effettiva.
- **Net zero** = **ridurre in modo drastico** le emissioni lungo tutta la catena del valore e compensare solo la quota minima e davvero inevitabile. L'acquisto di crediti non è sufficiente; servono riduzioni concrete, misurabili e monitorabili e, per questo, richiede un impegno molto più profondo e strutturale.

## Ad Net Zero in Italia

Ad Net Zero è un'iniziativa globale nata per promuovere la decarbonizzazione dell'industria pubblicitaria, mettendo in campo strumenti, linee guida e impegni concreti per ridurre l'impronta di carbonio legata alla creazione, produzione e diffusione dei messaggi pubblicitari. In particolare, ANZ si offre di fornire consulenza e aiuto concreto seguendo le agenzie che aderiranno al programma che si può approfondire sul loro sito. In Europa, il progetto ha un suo "hub" per coordinare le attività a livello continentale.

In Italia, **UNA – Agenzia delle Comunicazioni Unite** ha deciso di aderire ad Ad Net Zero, diventando la prima associazione italiana di agenzie pubblicitarie a entrare a far parte di questo movimento. Grazie a questa partecipazione, UNA si impegna a diffondere pratiche di comunicazione sostenibile lungo tutto il mercato italiano, promuovendo la misurazione delle emissioni, la riduzione e, dove inevitabile, la compensazione.

Tra le azioni concrete – previste dal piano d'azione in cinque punti di Ad Net Zero – UNA prevede, ad esempio, la costruzione di uno strumento per calcolare le emissioni di CO<sub>2</sub> generate durante la produzione e la diffusione delle campagne pubblicitarie.

Con questo passo, UNA dimostra la sua visione strategica: non solo raccontare la sostenibilità, ma integrarla come elemento strutturale del proprio modello di business e dell'industria pubblicitaria italiana, contribuendo all'obiettivo di azzeramento netto delle emissioni a lungo termine.

a cura di Alice Pedretti e Costanza Rumbolo - Havas

