



Co-funded by  
the European Union

Manuale Digitale di Comunicazione sulla  
Sostenibilità Organizzativa

## Manuale Digitale di Comunicazione sulla Sostenibilità Organizzativa



**Disclaimer:** Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelle dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o dell'Agenzia europea dell'istruzione e della cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per tali opinioni.

# INDICE

Introduzione .....	5
<b>1. Posizionamento istituzionale all'interno del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>7</b>
1.1 Situazione politica dell'organizzazione .....	7
1.1.1. Il posizionamento politico come processo di costruzione della legittimità .....	7
1.1.2. Teoria degli stakeholder e chiarezza istituzionale .....	8
1.1.3. Teoria del valore pubblico e contesto europeo .....	8
1.1.4. Neutralità, inclusività e imparzialità .....	9
1.1.5. Fiducia, coerenza e legittimità a lungo termine .....	9
1.1.6. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità .....	10
✂ Strumento A.1 – Scheda di identità istituzionale comunicabile .....	12
<b>2. Trasparenza all'interno del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>12</b>
2.1. Trasparenza .....	12
2.1.1. La trasparenza come dimensione della responsabilità .....	13
2.1.2. Trasparenza e asimmetria informativa .....	13
2.1.3. Coerenza narrativa e attribuzione di significato .....	14
2.1.4. Trasparenza, limiti e apprendimento organizzativo .....	14
2.1.5. Trasparenza, fiducia e resilienza reputazionale .....	15
2.1.6. Implicazioni pratiche per la comunicazione della sostenibilità .....	15
✂ Strumento B – Tabella "Dal piano al messaggio" .....	17
<b>3. Obiettività all'interno del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>17</b>
3.1. Obiettività .....	17
3.1.1. Obiettività e comunicazione etica .....	18
3.1.2. Oggettività e il problema del greenwashing .....	18
3.1.3. Reputazione, credibilità e gestione del rischio .....	19
3.1.4. Oggettività e apprendimento organizzativo .....	19
3.1.5. Distinguere fatti, interpretazioni e aspirazioni .....	20
3.1.6. Oggettività, incertezza e complessità .....	20
3.1.7. Oggettività e comunicazione dialogica .....	20
3.1.8. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità .....	21
✂ Strumento C – Messaggio Semaforo .....	22
<b>4. Metriche e indicatori all'interno del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa ....</b>	<b>22</b>
4.1. Metriche e indicatori .....	23
4.1.1. Gli indicatori come strumenti di misurazione delle prestazioni .....	23
4.1.2. Gli indicatori come strumenti di comunicazione .....	23

4.1.3. Responsabilità e funzione probatoria degli indicatori .....	24
4.1.4. Indicatori, materialità e rilevanza .....	24
4.1.5. Analisi longitudinale e apprendimento nel tempo .....	24
4.1.6. Indicatori quantitativi e qualitativi .....	25
4.1.7. Indicatori, incertezza e limitazioni metodologiche .....	25
4.1.8. Indicatori e allineamento strategico .....	25
4.1.9. Gli indicatori come strumenti di dialogo e partecipazione .....	26
4.1.10. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità .....	26
<b>✂ Strumento D – Foglio indicatore comunicabile .....</b>	<b>27</b>
<b>5. Confronto e benchmarking nell'ambito del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>28</b>
5.1. Benchmarking e comunicazione della sostenibilità: quadro concettuale .....	28
5.2. Il benchmarking come processo di apprendimento organizzativo .....	29
5.3. Tipologie di benchmarking applicabili alla comunicazione sulla sostenibilità .....	30
<b>✂ Strumento D – Strumento di benchmarking – Sostenibilità .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Lezioni apprese e miglioramento continuo nell'ambito del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>33</b>
6.1. Imparare dall'esperienza per migliorare continuamente la comunicazione sulla sostenibilità .....	33
<b>7. Responsabilità della Direzione Generale nell'ambito del Piano di Comunicazione sulla Sostenibilità Organizzativa .....</b>	<b>37</b>
7.1. Il ruolo dell'alta dirigenza nella comunicazione credibile della sostenibilità organizzativa ....	37
<b>8. Destinatari del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>40</b>
8.1. Destinatari .....	41
8.1.1. Destinatari interni .....	41
8.1.2. Caratteristiche distintive della comunicazione interna sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni .....	43
8.1.3. Perché i destinatari interni sono così importanti .....	43
8.1.4. Esempi pratici di comunicazione interna sulla sostenibilità .....	44
8.2. Destinatari esterni .....	45
8.2.1. Clienti / Acquirenti .....	45
8.2.2. Fornitori e partner commerciali .....	46
8.2.3. Comunità locale .....	46
8.2.4. Autorità di regolamentazione e autorità locali .....	47
8.2.5. Parti interessate finanziarie .....	47
8.2.6. Pubblico informale e digitale .....	47
<b>9. Messaggi chiave del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa .....</b>	<b>48</b>

9.1. Responsabilità ambientale .....	48
9.2. Responsabilità sociale .....	48
9.3. Sostenibilità economica e continuità aziendale .....	49
9.4. Pratiche etiche e trasparenti .....	49
9.5. Guida pratica e orientata all'azione .....	49
9.6. Attenzione al contesto locale e alla comunità .....	49
<b>10. Canali di comunicazione all'interno del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa</b> .....	<b>53</b>
10.1. Canali di comunicazione nelle micro e piccole organizzazioni .....	53
10.2. Canali di comunicazione interna .....	53
10.3. Canali di comunicazione esterni .....	54
10.4. Caratteristiche principali dei canali di comunicazione .....	54
10.5. Esempi pratici di utilizzo dei canali di comunicazione .....	57
<b>11. Impegno nei confronti degli stakeholder nell'ambito del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa</b> .....	<b>60</b>
11.1. Impegno nei confronti delle parti interessate .....	61
11.2. Esempi pratici di impegno nei confronti delle parti interessate .....	62
<b>12. Conclusione</b> .....	<b>66</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	<b>69</b>
<b>Appendice: Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa</b> .....	<b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b>

## Introduzione

Questo manuale è stato sviluppato per supportare le organizzazioni in compito essenziale: costruire ed implementare un Manuale Digitale di Comunicazione sulla Sostenibilità Organizzativa credibile, trasparente e allineato con valori e principi europei di sostenibilità.

Comunicare la sostenibilità è spesso frainteso e visto solo come la questione produzione di report, pubblicazioni di impegni o condivisione di azioni isolate. In realtà, comunicare sostenibilità richiede una struttura precisa ed un approccio all'identità istituzionale, pratiche operative, risultati misurabili e parte coinvolgimento di parti interessate, in una narrazione coerente e affidabile.

Per questa ragione, questo Manuale non si limita semplicemente a spiegare che cosa si intende per comunicazione della sostenibilità. Esso fornisce alle organizzazioni la comprensione della base concettuale, strumenti pratici e operativi necessari per costruire in autonomia, passo dopo passo, il proprio Piano di Comunicazione della Sostenibilità.

Nella lettura del presente documento, i lettori troveranno:

- I principi fondamentali che garantiscono una comunicazione credibile in materia di sostenibilità (chiarezza istituzionale, trasparenza, obiettività, indicatori, attenzione agli stakeholder, miglioramento continuo e responsabilità della leadership);
- Gli Strumenti pratici pensati per tradurre le azioni di sostenibilità in messaggi chiari e comprensibili;
- Le Liste di controllo, tabelle, matrici ed esercizi che consentono alle organizzazioni di applicare questi principi al proprio contesto.

Questi elementi sono stati volutamente suddivisi in due parti complementari:

1. Il corpo principale del Manuale, che illustra la logica, i principi e la struttura della comunicazione sulla sostenibilità;
2. L'Appendice, che raccoglie tutti gli strumenti operativi necessari per mettere in pratica tali principi.

Il Manuale non va quindi inteso come documento teorico, bensì come una guida pratica all'azione. Il suo scopo è consentire a qualsiasi organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore di appartenenza, di utilizzare gli strumenti forniti per elaborare, attuare e migliorare costantemente il proprio piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa.

Seguendo le indicazioni contenute nel presente manuale e utilizzando gli strumenti disponibili nell'appendice, le organizzazioni saranno in grado di:

- Definire una chiara strategia istituzionale in materia di sostenibilità;
- Identificare i destinatari con cui è necessario comunicare;

- Tradurre le azioni concrete di sostenibilità in messaggi oggettivi e trasparenti;
- Utilizzare indicatori e dati concreti per evitare il greenwashing;
- Scegliere canali e formati di comunicazione adeguati;
- Stabilire un ciclo di comunicazione regolare basato sull'apprendimento e sul miglioramento.

In questo modo, la comunicazione sulla sostenibilità non sarà più un'attività isolata, ma diventerà parte integrante della governance organizzativa, della responsabilità e della fiducia degli stakeholder.

Il presente Manuale costituisce quindi sia un quadro di riferimento sia uno strumento pratico, pensato per essere utilizzato direttamente nell'elaborazione di un Piano di comunicazione sulla sostenibilità.

La sezione finale del Manuale riunisce tutti gli elementi presentati nel corso del documento in un chiaro percorso graduale che consente alle organizzazioni di elaborare il proprio Piano di comunicazione sulla sostenibilità in modo strutturato e operativo.

## 1. Posizionamento istituzionale nell'ambito del piano organizzativo di comunicazione sulla sostenibilità

Il primo elemento di un piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale efficace è la chiara definizione del posizionamento politico e istituzionale dell'organizzazione.

Prima di comunicare qualsiasi azione, risultato o indicatore di sostenibilità, l'organizzazione deve stabilire da quale prospettiva istituzionale si esprime, quali valori rappresenta e quali confini definiscono il suo campo d'azione.

Questa sezione spiega perché il posizionamento istituzionale è un presupposto strutturale per una comunicazione credibile sulla sostenibilità e come esso costituisca il fondamento del piano.

### 1.1 Situazione politica dell'organizzazione

La situazione politica e istituzionale di un'organizzazione costituisce il fondamento su cui si basa la comunicazione sulla sostenibilità. Lungi dall'essere un aspetto marginale o introduttivo, il posizionamento istituzionale determina la legittimità, la credibilità e il quadro interpretativo attraverso cui tutti i successivi messaggi di sostenibilità vengono compresi dagli stakeholder. In questo senso, il posizionamento politico non è un elemento accessorio della comunicazione sulla sostenibilità, ma una delle sue precondizioni strutturali.

Dal punto di vista della **teoria istituzionale**, le organizzazioni sono inserite in contesti sociali, culturali, giuridici e politici più ampi che modellano le aspettative in materia di comportamento accettabile, responsabilità e rendicontazione. La legittimità non è una caratteristica intrinseca delle organizzazioni; è socialmente costruita e continuamente negoziata attraverso l'allineamento tra pratiche organizzative, valori, narrazioni e norme sociali prevalenti. La comunicazione sulla sostenibilità svolge un ruolo chiave in questo processo, articolando il modo in cui l'organizzazione comprende il proprio ruolo all'interno di questi contesti.

La legittimità istituzionale riveste particolare importanza per le organizzazioni che operano nel terzo settore o che partecipano a programmi finanziati dall'Unione Europea. Tali organizzazioni non vengono valutate esclusivamente in base all'efficienza o ai risultati, ma anche in funzione della loro coerenza con i valori democratici, gli obiettivi sociali e le considerazioni di interesse pubblico. Comunicare il contesto politico e istituzionale dell'organizzazione serve quindi a collocare le sue azioni di sostenibilità all'interno di un quadro normativo e sociale più ampio.

#### 1.1.1. Il posizionamento politico come processo di costruzione della legittimità

Il posizionamento politico, nel contesto della comunicazione sulla sostenibilità, non deve essere inteso come allineamento partitico o sostegno ideologico. Si riferisce piuttosto all'esplicita articolazione dell'**identità istituzionale**, della **missione**, dei **valori** e dei **limiti d'azione** dell'organizzazione. Tale articolazione consente agli stakeholder di comprendere da quale prospettiva l'organizzazione si esprime quando affronta questioni relative alla sostenibilità.

Secondo la teoria degli stakeholder, le organizzazioni operano all'interno di reti complesse di relazioni che coinvolgono attori diversi quali beneficiari, autorità pubbliche, partner, finanziatori, dipendenti, volontari e la comunità in senso lato. Ciascuno di questi stakeholder valuta il comportamento

organizzativo sulla base di criteri e aspettative differenti. La comunicazione politica e istituzionale contribuisce a ridurre l'ambiguità chiarendo priorità, impegni e limiti, facilitando così la comprensione reciproca e la fiducia.

Nel contesto della sostenibilità, l'ambiguità può essere particolarmente problematica. Affermazioni di sostenibilità vaghe o generiche possono generare aspettative che l'organizzazione non è realisticamente in grado di soddisfare, con conseguente delusione, danni alla reputazione o accuse di incoerenza. Definendo chiaramente il proprio posizionamento istituzionale, l'organizzazione stabilisce un quadro realistico entro il quale i propri impegni in materia di sostenibilità possono essere interpretati.

Il posizionamento politico funge quindi da **meccanismo di definizione dei confini**. Comunica non solo ciò che l'organizzazione rappresenta, ma anche ciò che non fa, ciò che esula dal suo mandato e le responsabilità che non si assume. Questo aspetto viene spesso trascurato nella comunicazione sulla sostenibilità, eppure è cruciale per la credibilità e la legittimità a lungo termine.

### 1.1.2. Teoria degli stakeholder e chiarezza istituzionale

La teoria degli stakeholder fornisce un fondamento concettuale chiave per comprendere perché la chiarezza istituzionale sia essenziale nella comunicazione della sostenibilità. Gli stakeholder non si limitano a ricevere informazioni; le interpretano tenendo conto dei propri interessi, esperienze e aspettative. Quando un'organizzazione non riesce ad articolare chiaramente la propria posizione istituzionale, gli stakeholder possono proiettare su di essa le proprie supposizioni, creando incomprensioni o aspettative contrastanti.

Nei progetti europei, la diversità degli stakeholder è particolarmente accentuata. Le organizzazioni interagiscono spesso simultaneamente con le comunità locali, le autorità nazionali, le istituzioni europee, le organizzazioni partner provenienti da contesti culturali diversi e i gruppi vulnerabili con esigenze specifiche. Un posizionamento istituzionale chiaro ed esplicito aiuta a gestire questa complessità, fornendo un punto di riferimento stabile per la comunicazione.

Una comunicazione sulla sostenibilità fondata su un quadro politico e istituzionale ben definito consente alle parti interessate di contestualizzare azioni e risultati. Ad esempio, comprendere se un'organizzazione opera principalmente a livello locale, regionale o europeo influenza il modo in cui viene valutato il suo impatto sulla sostenibilità. Allo stesso modo, sapere se un'organizzazione è una ONG orientata alla promozione di cause, un fornitore di servizi o un'associazione di comunità modella le aspettative riguardo al suo ruolo e alle sue responsabilità.

Da questa prospettiva, il posizionamento politico non è una dichiarazione statica, bensì una pratica comunicativa continua. Richiede coerenza nel tempo, allineamento tra discorso e azione e una riflessione periodica per garantire che il posizionamento comunicato rimanga accurato man mano che l'organizzazione si evolve.

### 1.1.3. Teoria del valore pubblico e contesto europeo

La teoria del valore pubblico aggiunge un ulteriore e particolarmente rilevante livello all'analisi del posizionamento politico nella comunicazione della sostenibilità. Secondo questa prospettiva, ci si aspetta che le organizzazioni, soprattutto quelle che operano nel settore pubblico o del terzo settore, contribuiscano a risultati collettivi per la società, anziché perseguire esclusivamente obiettivi interni o organizzativi.

Nel contesto di programmi finanziati dall'Unione Europea come Erasmus+ o CERV, questa aspettativa è esplicita. Le organizzazioni vengono finanziate non solo per svolgere attività, ma anche per contribuire a obiettivi europei più ampi, tra cui l'inclusione sociale, l'uguaglianza, la partecipazione democratica, la sostenibilità ambientale e la coesione sociale. Comunicare gli impegni in materia di sostenibilità è quindi inscindibile dal comunicare come l'organizzazione contribuisce al valore pubblico.

Ciò ha importanti implicazioni per la comunicazione sulla sostenibilità. Il posizionamento politico dovrebbe esplicitare in che modo la missione e le attività dell'organizzazione si allineano ai valori e alle priorità politiche europee, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, il Green Deal europeo o i quadri dei diritti fondamentali. Agire in tal modo non significa fare propaganda politica, bensì garantire la trasparenza in merito al contesto normativo in cui l'organizzazione opera.

Al contempo, la teoria del valore pubblico sottolinea l'importanza della responsabilità. Le organizzazioni che affermano di contribuire al valore pubblico devono essere pronte a giustificare le proprie azioni e a dimostrare la coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le pratiche effettive. La comunicazione di sostenibilità diventa quindi un meccanismo attraverso il quale le affermazioni di valore pubblico vengono rese visibili e sottoposte a verifica.

#### 1.1.4. Neutralità, inclusività e imparzialità

Una sfida cruciale nella comunicazione della situazione politica di un'organizzazione consiste nel mantenere neutralità e inclusività affrontando al contempo questioni intrinsecamente normative come la sostenibilità, la giustizia sociale o la responsabilità ambientale. Nel contesto europeo, la neutralità non implica l'assenza di valori, bensì l'adesione a principi democratici condivisi quali il pluralismo, la non discriminazione e il rispetto della diversità.

Una comunicazione efficace sulla sostenibilità distingue chiaramente tra **valori istituzionali** e **posizioni di parte**. I valori istituzionali riflettono principi ampiamente condivisi, come la dignità umana, l'uguaglianza o la tutela dell'ambiente, mentre le posizioni di parte si allineano con specifiche ideologie o attori politici. Confondere questi due livelli può minare la credibilità e alienare le parti interessate.

Per le organizzazioni coinvolte in progetti europei, mantenere questa distinzione è particolarmente importante. I quadri di finanziamento europei richiedono il rispetto della neutralità politica e dell'inclusività, soprattutto quando si lavora con gruppi diversi o vulnerabili. Un chiaro posizionamento istituzionale contribuisce a garantire che la comunicazione sulla sostenibilità rimanga accessibile e legittima in diversi contesti sociali e culturali.

L'inclusività implica anche il riconoscimento della diversità di prospettive delle parti interessate e l'evitare una comunicazione eccessivamente prescrittiva o moralistica. Una comunicazione sulla sostenibilità fondata sulla chiarezza istituzionale invita al dialogo anziché imporre interpretazioni. Inquadra la sostenibilità come una sfida condivisa e un processo di apprendimento collettivo, piuttosto che come una posizione ideologica fissa.

#### 1.1.5. Fiducia, coerenza e legittimità a lungo termine

La fiducia è un risultato fondamentale di un posizionamento politico e istituzionale efficace. La fiducia non nasce da messaggi isolati, ma da una comunicazione coerente nel tempo. Quando le

organizzazioni comunicano chiaramente la propria posizione istituzionale e agiscono di conseguenza, le parti interessate sviluppano delle aspettative che vengono rafforzate dalle interazioni ripetute.

Da un punto di vista teorico, la fiducia può essere intesa come una risorsa relazionale che riduce l'incertezza e facilita la cooperazione. Nella comunicazione sulla sostenibilità, la fiducia consente agli stakeholder di interpretare i messaggi in modo benevolo, anche quando i risultati sono parziali o permangono delle sfide. Al contrario, un posizionamento incoerente o ambiguo erode la fiducia e aumenta lo scetticismo nei confronti delle affermazioni sulla sostenibilità.

La legittimità a lungo termine dipende dalla coerenza tra il posizionamento comunicato e il comportamento organizzativo. Una comunicazione sulla sostenibilità che esagera le ambizioni o nasconde i limiti può generare visibilità a breve termine, ma mina la credibilità a lungo termine. Al contrario, una comunicazione che riconosce i vincoli e inquadra la sostenibilità come un processo graduale e continuo favorisce una legittimità duratura.

Nei progetti europei, la legittimità a lungo termine è particolarmente rilevante data l'importanza attribuita alla sostenibilità dei risultati e alla trasferibilità. Le organizzazioni che comunicano chiaramente il proprio posizionamento istituzionale sono in una posizione migliore per mantenere il coinvolgimento degli stakeholder anche dopo la conclusione del progetto e per contribuire in modo significativo a processi di apprendimento più ampi a livello europeo.

#### **1.1.6. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità**

Integrare una solida comprensione del posizionamento politico e istituzionale nella comunicazione sulla sostenibilità ha diverse implicazioni pratiche. In primo luogo, le organizzazioni dovrebbero dedicare del tempo ad articolare la propria identità istituzionale, la missione e i valori in modo conciso e accessibile. Tale articolazione dovrebbe essere condivisa internamente per garantire coerenza tra i diversi canali di comunicazione e i vari attori coinvolti.

In secondo luogo, la comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe fare esplicito riferimento all'ambito di azione e ai limiti dell'organizzazione. In questo modo si rafforza la credibilità e si evitano aspettative irrealistiche. In terzo luogo, la comunicazione dovrebbe contestualizzare le azioni di sostenibilità all'interno del più ampio contesto europeo e sociale, evidenziando l'allineamento con i valori condivisi e gli obiettivi pubblici, senza tuttavia indulgere in discorsi di parte.

Infine, le organizzazioni dovrebbero rivedere periodicamente il proprio posizionamento istituzionale nell'ambito della loro strategia di comunicazione sulla sostenibilità. Cambiamenti di contesto, partnership o attività potrebbero richiedere degli aggiustamenti per garantire che il posizionamento comunicato rimanga accurato e credibile.

Per riassumere questo quadro teorico da un punto di vista più pratico e informativo, vi illustreremo ora alcuni concetti fondamentali.

#### ***Come comunicare chi siete, dove operate e perché è importante***

Lo strumento che segue concretizza questo primo elemento del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa e va utilizzato per definire le basi istituzionali della comunicazione sulla sostenibilità.

Prima di comunicare qualsiasi azione, indicatore o risultato, un'organizzazione deve rispondere chiaramente a una domanda essenziale: **chi sono e da quale posizione parlo quando comunico la sostenibilità?**

Questa sezione del Manuale A.6 aiuta le organizzazioni **a spiegare la propria identità istituzionale** in modo comprensibile, onesto e in linea con i valori europei, evitando confusione, ambiguità o interpretazioni errate dei propri messaggi.

### Perché questa sezione è fondamentale?

Nell'attuale contesto europeo, la sostenibilità non è solo una questione tecnica, ma anche **di coerenza istituzionale e legittimità pubblica**. Quando un'organizzazione comunica il proprio piano e i propri risultati, il pubblico deve comprendere:

- Di che tipo di entità si tratta?
- Quale ruolo svolge nella società?
- Su quali valori e principi si basa?
- Quali impegni si assume volontariamente?

### Cosa bisogna spiegare (in un linguaggio chiaro e informativo)

La comunicazione dello status politico e istituzionale dovrebbe includere:

- **Natura dell'organizzazione:** associazione, ONG, fondazione, ente senza scopo di lucro.
- **Missione sociale:** quale problema affronta e a chi si rivolge.
- **Ambito di intervento:** locale, regionale, nazionale o europeo.
- **Rapporto con le politiche europee:** Agenda 2030, Obiettivi di sviluppo sostenibile, sostenibilità, inclusione, transizione verde e digitale.
- **Posizione istituzionale chiara:** impegno per i valori democratici, i diritti umani, l'uguaglianza e la sostenibilità.

Non si tratta di un discorso politico di parte, bensì **di una dichiarazione di principi e di responsabilità pubblica**.

### Come comunicare bene

- Utilizzare un linguaggio **comprensibile a tutti**, non solo agli esperti.
- Differenziare chiaramente tra:
  - La **posizione istituzionale** dell'organizzazione.
  - Le opinioni dei membri o dei collaboratori.
- Dimostrare coerenza tra ciò che l'organizzazione **afferma** e ciò che **fa**.

### Risultato atteso della comunicazione

Una narrazione istituzionale chiara che funga da **quadro di riferimento per l'intero piano di comunicazione sulla sostenibilità**, facilitando la comprensione da parte del pubblico del significato delle azioni e dei risultati che verranno comunicati in seguito.

## ✂ Strumento A.1 – Scheda di identità istituzionale comunicabile

**Obiettivo:** disporre di una base comune per tutta la comunicazione del piano e dei risultati.

Elemento	Contenuto
Natura dell'organizzazione	ONG, Associazione, Fondazione
Missione	
Ambito di azione	Locale, regionale, europeo
Valori chiave	
Impegni per la sostenibilità	Obiettivi di sviluppo sostenibile, inclusione, transizione verde
Limiti e approccio realistico	Ciò che l'organizzazione non fa



LINK:

[https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo\\_HBN1uuD-N33RzvfsO/view](https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBN1uuD-N33RzvfsO/view)

Lo strumento che segue concretizza questo primo elemento del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa e va utilizzato per definire le basi istituzionali della comunicazione sulla sostenibilità.

### Utilizzo pratico:

- Sito web istituzionale
- Rapporti di sostenibilità
- Presentazioni di progetti europei

## 2. Trasparenza nell'ambito del piano di comunicazione sulla sostenibilità dell'organizzazione

Il secondo elemento di un piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale efficace è la trasparenza.

Una volta definito chiaramente il proprio posizionamento istituzionale, l'organizzazione deve garantire che tutta la comunicazione in materia di sostenibilità sia condotta in modo trasparente, comprensibile e responsabile.

Questa sezione spiega perché la trasparenza è un pilastro fondamentale del piano e in che modo essa consenta agli stakeholder di comprendere, fidarsi e impegnarsi nei confronti degli impegni di sostenibilità dell'organizzazione

### 2.1. Trasparenza

La trasparenza costituisce uno dei pilastri fondamentali della comunicazione sulla sostenibilità ed è ampiamente riconosciuta come principio cardine della governance democratica, della responsabilità e della legittimità organizzativa. Nel contesto della sostenibilità, la trasparenza non si limita alla divulgazione di informazioni, ma comprende la qualità, la pertinenza e l'intelligibilità dei contenuti comunicati. Pertanto, la trasparenza è sia un'aspettativa normativa sia un requisito funzionale per una comunicazione credibile sulla sostenibilità.

Da un punto di vista teorico, la trasparenza è strettamente legata alla **teoria della responsabilità**, che concettualizza l'obbligo delle organizzazioni di spiegare, giustificare e rendere visibili le proprie decisioni, azioni e l'utilizzo delle risorse a coloro che ne sono interessati. La responsabilità è per sua natura relazionale: presuppone un pubblico a cui si devono fornire spiegazioni e che ha il diritto di valutare la condotta organizzativa. La comunicazione di sostenibilità concretizza questa relazione traducendo le pratiche organizzative in narrazioni accessibili al pubblico.

### 2.1.1. La trasparenza come dimensione della responsabilità

La teoria della responsabilità distingue tra meccanismi formali di responsabilità, come audit, report e conformità legale, e meccanismi informali o sociali, che si basano sulla comunicazione, sul dialogo e sul controllo pubblico. La trasparenza gioca un ruolo centrale in entrambe le dimensioni, ma è particolarmente significativa nei processi informali di responsabilità, dove la fiducia e la legittimità vengono negoziate attraverso la comunicazione piuttosto che imposte tramite sanzioni.

Nel contesto della sostenibilità, la responsabilità si estende oltre la performance finanziaria per includere dimensioni sociali, ambientali ed etiche. Gli stakeholder si aspettano sempre più che le organizzazioni spieghino non solo cosa fanno, ma anche perché lo fanno, come vengono prese le decisioni e come vengono gestiti i compromessi. La trasparenza implica quindi rendere visibili le motivazioni alla base dei processi decisionali, anziché limitarsi a riportare i risultati.

Questa funzione esplicativa della trasparenza è particolarmente rilevante per le micro e piccole organizzazioni, che potrebbero non disporre delle risorse necessarie per produrre report formali esaustivi. Per tali organizzazioni, una comunicazione trasparente non richiede sistemi di reporting sofisticati, bensì un impegno per la chiarezza, l'onestà e la coerenza nello spiegare le azioni e i risultati relativi alla sostenibilità.

### 2.1.2. Trasparenza e asimmetria informativa

La teoria della governance evidenzia la trasparenza come meccanismo per ridurre le asimmetrie informative tra organizzazioni e stakeholder. L'asimmetria informativa si verifica quando una parte possiede informazioni più numerose o di qualità superiore rispetto a un'altra, il che può generare sfiducia, interpretazioni errate o comportamenti opportunistici. Nella comunicazione sulla sostenibilità, l'asimmetria informativa può minare la fiducia degli stakeholder, soprattutto quando le organizzazioni comunicano in modo selettivo o ambiguo.

Condividendo in modo proattivo informazioni rilevanti e contestualizzandole adeguatamente, le organizzazioni riducono l'incertezza e consentono alle parti interessate di formulare giudizi informati. La trasparenza contribuisce quindi a relazioni di potere più equilibrate tra organizzazioni e parti interessate, favorendo la partecipazione, il dialogo e la comprensione reciproca.

Tuttavia, la trasparenza non deve essere equiparata al sovraccarico di informazioni. Un eccesso di informazioni o una struttura inadeguata possono aumentare, anziché ridurre, l'asimmetria, sovraccaricando le parti interessate o oscurando i messaggi chiave. La ricerca teorica sottolinea che una trasparenza efficace richiede **selettività e definizione delle priorità**, concentrandosi sulle informazioni che sono rilevanti, pertinenti e comprensibili per il pubblico di riferimento.

Nella comunicazione sulla sostenibilità, la materialità gioca un ruolo cruciale nel determinare cosa debba essere comunicato in modo trasparente. Le questioni materiali sono quelle che incidono significativamente sugli stakeholder o sulla capacità dell'organizzazione di creare valore sociale e

ambientale. Una comunicazione trasparente dà priorità a tali questioni, anziché presentare dati esaustivi ma non mirati.

### **2.1.3. Coerenza narrativa e attribuzione di significato**

La teoria della comunicazione sottolinea l'importanza della coerenza narrativa nella comunicazione trasparente. La trasparenza non si raggiunge semplicemente divulgando fatti o cifre; richiede l'organizzazione delle informazioni in narrazioni coerenti che consentano alle parti interessate di dare un senso a realtà complesse. Dare un senso implica collegare obiettivi, azioni, risultati e impatti in modo da spiegare la causalità e l'intento.

Nel contesto della sostenibilità, questa dimensione narrativa è particolarmente importante a causa della natura a lungo termine, sistemica e spesso incerta delle sfide sociali e ambientali. Gli stakeholder potrebbero avere difficoltà a interpretare indicatori isolati o messaggi frammentari senza una narrazione complessiva che li collochi all'interno di una strategia o visione più ampia.

Una comunicazione trasparente sulla sostenibilità implica quindi raccontare storie credibili di cambiamento, basate su dati concreti ma accessibili anche a un pubblico non specializzato. Tali narrazioni spiegano gli obiettivi che l'organizzazione si prefigge, le misure adottate, i risultati ottenuti finora e le sfide ancora da affrontare. In questo modo, la trasparenza favorisce la comprensione, anziché limitarsi a una mera visibilità.

Per le micro e piccole organizzazioni, la coerenza narrativa offre un modo efficace per comunicare l'impatto senza dover ricorrere a complessi schemi di reporting. Una narrazione chiara migliora l'accessibilità e favorisce il coinvolgimento sia emotivo che cognitivo, rafforzando le relazioni con gli stakeholder.

### **2.1. 4. Trasparenza, limiti e apprendimento organizzativo**

Un aspetto cruciale, ma spesso trascurato, della trasparenza è la comunicazione di limiti, difficoltà e fallimenti. La comunicazione organizzativa tradizionale tende a enfatizzare i successi e a minimizzare le carenze, spinta dalla preoccupazione per la reputazione. Tuttavia, la ricerca teorica evidenzia sempre più che la trasparenza riguardo ai limiti può rafforzare, anziché minare, la credibilità.

Nell'ottica dell'apprendimento organizzativo, riconoscere i propri limiti è un prerequisito per la riflessione e il miglioramento. La trasparenza crea opportunità di feedback, dialogo e risoluzione collettiva dei problemi. Comunicando apertamente le difficoltà, le organizzazioni dimostrano una mentalità orientata all'apprendimento e invitano le parti interessate a partecipare ai processi di miglioramento.

Questa dimensione di apprendimento della trasparenza è particolarmente rilevante nei progetti finanziati dall'Unione Europea, dove la sperimentazione, l'innovazione e l'adattamento sono spesso incoraggiati. Ci si aspetta che i progetti generino non solo successi, ma anche insegnamenti utili per le iniziative future. Una comunicazione trasparente sia dei risultati ottenuti che delle difficoltà contribuisce al trasferimento di conoscenze e all'apprendimento in ambito politico a livello europeo.

Inoltre, la trasparenza riguardo ai limiti aiuta a gestire le aspettative delle parti interessate. Le transizioni verso la sostenibilità sono complesse e gradualmente, e un'eccessiva enfasi sui progressi

compiuti può generare disillusione. Una comunicazione onesta su ciò che non è ancora stato raggiunto favorisce aspettative realistiche e un impegno a lungo termine.

### 2.1.5. Trasparenza, fiducia e resilienza reputazionale

La fiducia è un risultato fondamentale di una comunicazione trasparente sulla sostenibilità. La fiducia nasce quando gli stakeholder percepiscono che un'organizzazione comunica in modo onesto, coerente e in buona fede. La trasparenza contribuisce alla fiducia riducendo l'incertezza e dimostrando rispetto per il diritto all'informazione degli stakeholder.

La ricerca teorica sulla fiducia suggerisce che la trasparenza rafforza **la resilienza reputazionale**, consentendo alle organizzazioni di resistere alle critiche o alle battute d'arresto. Le organizzazioni che hanno dimostrato una comprovata capacità di comunicazione trasparente hanno maggiori probabilità di ottenere il beneficio del dubbio quando si presentano delle difficoltà. Al contrario, le organizzazioni percepite come opache o selettive nella loro comunicazione potrebbero incontrare un maggiore scetticismo.

Nel contesto della sostenibilità, dove le prestazioni sono spesso difficili da misurare e gli impatti possono impiegare del tempo a manifestarsi, la fiducia riveste un ruolo particolarmente importante. Una comunicazione trasparente contribuisce a colmare il divario temporale tra azione e impatto, spiegando i processi, i risultati intermedi e le intenzioni future.

Per le organizzazioni coinvolte in progetti europei, la resilienza reputazionale è particolarmente importante a causa della visibilità e del controllo a cui sono sottoposti i finanziamenti pubblici. Una comunicazione trasparente favorisce il rispetto degli obblighi di rendicontazione e, al contempo, rafforza la legittimità pubblica.

### 2.1.6. Implicazioni pratiche per la comunicazione della sostenibilità

Integrare la trasparenza come principio cardine della comunicazione sulla sostenibilità ha diverse implicazioni pratiche. In primo luogo, le organizzazioni dovrebbero identificare i propri stakeholder chiave e valutare quali informazioni siano più rilevanti per ciascun gruppo. La trasparenza dovrebbe essere sensibile al pubblico, adattando il linguaggio e i formati ai diversi livelli di competenza e interesse.

In secondo luogo, la comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe privilegiare la spiegazione rispetto alla promozione. Invece di concentrarsi esclusivamente sui risultati raggiunti, la comunicazione dovrebbe spiegare i processi decisionali, i compromessi e gli esiti dell'apprendimento. In terzo luogo, le organizzazioni dovrebbero stabilire processi interni per garantire la coerenza e l'accuratezza delle informazioni comunicate attraverso i diversi canali.

Infine, la trasparenza dovrebbe essere intesa come una pratica continua piuttosto che un'attività una tantum. La comunicazione regolare, la riflessione e l'aggiornamento delle informazioni rafforzano la fiducia e supportano il miglioramento continuo. In questo senso, la trasparenza diventa una componente dinamica della governance organizzativa, anziché un obbligo di rendicontazione statico.

Per riassumere questo quadro teorico da una prospettiva più pratica e informativa, vi forniremo alcuni concetti chiave.

## ***Come comunicare in modo chiaro, aprire l'organizzazione e costruire la fiducia***

La trasparenza è uno dei pilastri fondamentali della comunicazione sulla sostenibilità. Ciò non significa «rivelare tutto», bensì **comunicare ciò che è rilevante** in modo accessibile e comprensibile.

Questa sezione del Manuale A.6 fornisce alle organizzazioni indicazioni su **come comunicare il proprio piano di sostenibilità e i relativi risultati in modo aperto, onesto e strutturato**, rafforzando così la fiducia degli stakeholder, dei finanziatori e del pubblico.

### **Cosa significa trasparenza nella pratica?**

Essere trasparenti significa:

- Spiegare **quali obiettivi l'organizzazione si è prefissata**.
- Mostrare **quali azioni sono state intraprese**.
- Comunicare **i risultati raggiunti**.
- Riconoscere **quali difficoltà o limitazioni si sono presentate**.

La trasparenza non indebolisce l'organizzazione: **la rende più credibile**.

### **Cosa comunicare (e come)**

In termini di diffusione, una comunicazione trasparente dovrebbe includere:

- Obiettivi di sostenibilità spiegati in termini semplici.
- Azioni intraprese descritte in termini concreti.
- Risultati accompagnati da dati comprensibili.
- Uso responsabile dei fondi e delle risorse.
- Collegamento con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e con le priorità locali.

### **Canali e formati consigliati**

Per raggiungere un pubblico eterogeneo:

- Sito web istituzionale (sezione specifica sulla sostenibilità).
- Brevi report digitali visivi.
- Infografiche e riepiloghi grafici.
- Social media con messaggi chiari e coerenti.
- Newsletter e presentazioni pubbliche.

### **Chiave per la diffusione**

Non basta pubblicare documenti: **bisogna spiegare il significato dei dati e la loro importanza**.

### **Risultato atteso della comunicazione**

Un sistema di comunicazione che permette a chiunque di capire:

- Cosa sta facendo l'organizzazione in termini di sostenibilità
- Che impatto sta avendo
- Perché è un'entità affidabile e responsabile

## ✂ Strumento B – Tabella "Dal piano al messaggio"

Lo strumento che segue concretizza questo aspetto del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa e deve essere utilizzato per tradurre le azioni di sostenibilità in messaggi chiari e trasparenti.

Elemento	Come lo spieghiamo
Obiettivo	Cosa vogliamo migliorare e perché
Azione	Ciò che abbiamo fatto nello specifico
Risultato	Cosa è cambiato?
impatto	Perché è importante



LINK:

[https://drive.google.com/file/d/12GtcOwwbZMoJG\\_o\\_HBNluuD-N33RzvfsO/view](https://drive.google.com/file/d/12GtcOwwbZMoJG_o_HBNluuD-N33RzvfsO/view)

- **Utilizzo:** report, sito web, social media, presentazioni pubbliche

### 3. Obiettività nel piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa

Il terzo elemento di un piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale efficace è l'obiettività.

Una volta assicurata la trasparenza, la comunicazione sulla sostenibilità deve anche garantire che i messaggi rappresentino fedelmente la realtà dell'organizzazione, evitando esagerazioni, ambiguità o greenwashing, **nell'ambito del piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale.**

Questa sezione spiega perché l'obiettività è un requisito strutturale del piano e in che modo essa sostiene la credibilità e la fiducia a lungo termine.

#### 3.1. Obiettività

L'obiettività rappresenta un pilastro fondamentale della comunicazione sulla sostenibilità e costituisce uno dei principi più rigorosi sia in termini teorici che pratici. Nel contesto della sostenibilità, l'obiettività non si riferisce semplicemente all'accuratezza fattuale, ma alla costruzione rigorosa ed eticamente responsabile di messaggi che riflettano fedelmente la realtà organizzativa, inclusi risultati, limiti, incertezze e intenzioni future. Una comunicazione obiettiva è quindi inscindibile da credibilità, legittimità e fiducia a lungo termine.

Da un punto di vista teorico, l'obiettività nella comunicazione sulla sostenibilità emerge all'incrocio tra la **teoria della comunicazione etica**, la **ricerca sul greenwashing**, la **gestione della reputazione** e la **teoria dell'apprendimento organizzativo**. Insieme, questi quadri teorici evidenziano che l'obiettività non è una scelta stilistica, bensì un requisito strutturale per una comunicazione responsabile in contesti sociali e ambientali complessi.

### 3.1.1. Obiettività e comunicazione etica

La teoria della comunicazione etica sottolinea che le organizzazioni hanno una responsabilità morale nei confronti del proprio pubblico, soprattutto quando affrontano questioni che riguardano l'interesse pubblico, il benessere collettivo e gli esiti sociali a lungo termine. La comunicazione sulla sostenibilità spesso si occupa di temi come la tutela ambientale, l'inclusione sociale, l'uguaglianza o i diritti umani, dove affermazioni fuorvianti o esagerate possono avere conseguenze significative.

In questo senso etico, l'obiettività richiede accuratezza, equità e contestualizzazione. L'accuratezza implica garantire che le informazioni comunicate corrispondano a fatti e prove verificabili. L'equità richiede di evitare divulgazioni selettive o inquadramenti che privilegino gli aspetti positivi a scapito di carenze rilevanti. La contestualizzazione implica collocare le affermazioni nel loro ambito, portata e limiti appropriati.

La teoria della comunicazione etica rifiuta l'idea che la comunicazione debba servire principalmente a scopi persuasivi o promozionali quando si affronta il tema della sostenibilità. Al contrario, la inquadra come una pratica relazionale fondata sul rispetto del diritto degli stakeholder a ricevere informazioni veritiere e comprensibili. L'obiettività diventa quindi un prerequisito per un coinvolgimento etico con gli stakeholder.

Nei progetti finanziati dall'Unione Europea, la comunicazione etica non è solo un'aspirazione normativa, ma un requisito implicito. Ci si aspetta che le organizzazioni comunichino i risultati in modo da consentire il controllo pubblico, una valutazione informata e la responsabilità democratica. L'obiettività supporta queste aspettative garantendo che le affermazioni comunicate possano resistere a un esame critico.

### 3.1.2. Oggettività e il problema del greenwashing

La ricerca sul greenwashing fornisce una giustificazione teorica fondamentale per l'enfasi sull'obiettività nella comunicazione della sostenibilità. Il greenwashing si riferisce a situazioni in cui le organizzazioni comunicano affermazioni sulla sostenibilità che sono fuorvianti, esagerate o scollegate dalle pratiche reali. È importante sottolineare che il greenwashing non implica sempre un inganno deliberato. Può derivare involontariamente da una presentazione eccessivamente ottimistica, da un disallineamento interno o dalla pressione di dimostrare l'impatto.

La letteratura distingue tra diverse forme di greenwashing, tra cui la divulgazione selettiva, affermazioni vaghe o ambigue, un'enfasi sproporzionata su risultati di scarsa importanza e la confusione tra intenzioni e risultati. Ciascuna di queste pratiche mina l'obiettività, offuscando la distinzione tra ciò che è stato effettivamente realizzato e ciò che è semplicemente pianificato o desiderato.

L'obiettività funge da antidoto al greenwashing, imponendo una disciplina analitica alle pratiche comunicative. Distinguendo chiaramente tra **risultati raggiunti**, **processi in corso** e **obiettivi futuri**, le organizzazioni riducono il rischio di fuorviare gli stakeholder. Questa distinzione è particolarmente importante nei contesti di sostenibilità, dove gli impatti spesso si manifestano gradualmente e dove i progressi possono essere discontinui.

Nel contesto politico europeo, le preoccupazioni relative al greenwashing si sono intensificate negli ultimi anni, portando a quadri normativi più rigorosi e a un maggiore controllo sulle dichiarazioni di sostenibilità. Una comunicazione obiettiva, pertanto, non serve solo a fini etici, ma anche a funzioni di conformità e gestione del rischio.

### 3.1.3. Reputazione, credibilità e gestione del rischio

La teoria della reputazione sottolinea che la credibilità è un patrimonio cumulativo che si costruisce nel tempo attraverso comportamenti e comunicazioni coerenti. L'obiettività gioca un ruolo centrale in questo processo, garantendo che le affermazioni comunicate siano in linea con la realtà osservabile. Una volta che la credibilità viene compromessa da presunte esagerazioni o incoerenze, è difficile ripristinarla, anche se le comunicazioni successive risultano più accurate.

Dal punto di vista della gestione del rischio, una comunicazione obiettiva funge da strategia preventiva. Affermazioni esagerate in materia di sostenibilità possono generare visibilità o riconoscimento a breve termine, ma espongono le organizzazioni a rischi reputazionali, critiche pubbliche e perdita di fiducia. Al contrario, una comunicazione cauta ed equilibrata può apparire inizialmente meno incisiva, ma rafforza la legittimità a lungo termine.

Questa dinamica è particolarmente rilevante per le organizzazioni coinvolte in progetti finanziati dall'Unione Europea, dove i risultati sono soggetti a monitoraggio, valutazione e potenziali verifiche. Una comunicazione obiettiva facilita la valutazione esterna, garantendo che le affermazioni siano riconducibili a prove e processi documentati. Inoltre, supporta la gestione interna del rischio, allineando la comunicazione alle prestazioni effettive.

La resilienza reputazionale, ovvero la capacità di resistere alle critiche o alle battute d'arresto, si rafforza quando gli stakeholder percepiscono che un'organizzazione comunica in modo onesto e trasparente. Una comunicazione obiettiva contribuisce a costruire questa resilienza, stabilendo aspettative realistiche e dimostrando integrità.

### 3.1.4. Oggettività e apprendimento organizzativo

La teoria dell'apprendimento organizzativo offre un'altra importante prospettiva per comprendere il ruolo dell'obiettività nella comunicazione sulla sostenibilità. Secondo questa prospettiva, le organizzazioni apprendono riflettendo sulle discrepanze tra i risultati attesi e quelli effettivi. La comunicazione gioca un ruolo cruciale in questo processo, influenzando il modo in cui i risultati vengono interpretati e discussi internamente ed esternamente.

Una comunicazione obiettiva favorisce sia **l'apprendimento a ciclo singolo**, in cui le organizzazioni adattano le proprie azioni per migliorare le prestazioni, sia **l'apprendimento a doppio ciclo**, in cui vengono messi in discussione presupposti, strategie e obiettivi sottostanti. Articolando chiaramente ciò che è stato raggiunto e ciò che non lo è stato, le organizzazioni creano opportunità di riflessione e adattamento.

Al contrario, una comunicazione che esagera i successi o nasconde le difficoltà inibisce l'apprendimento. Se i fallimenti o i limiti non vengono riconosciuti, le organizzazioni possono ripetere pratiche inefficaci o non riuscire ad affrontare i problemi strutturali. L'obiettività diventa quindi una condizione necessaria per un apprendimento e un miglioramento significativi.

Nei progetti europei, l'apprendimento non si limita alle singole organizzazioni. Ci si aspetta che i progetti generino conoscenze e insegnamenti trasferibili che possano essere utili per politiche e pratiche più ampie. Una comunicazione obiettiva contribuisce a questo processo di apprendimento collettivo fornendo informazioni affidabili su cosa funziona, in quali condizioni e con quali limitazioni.

### 3.1.5. Distinguere fatti, interpretazioni e aspirazioni

Un'importante implicazione pratica dell'obiettività nella comunicazione sulla sostenibilità è la necessità di distinguere chiaramente tra diverse tipologie di affermazioni. La ricerca teorica evidenzia l'importanza di separare **fatti**, **interpretazioni** e **aspirazioni**, poiché ognuno di essi svolge una diversa funzione comunicativa e comporta diverse implicazioni.

I fatti si riferiscono a informazioni verificabili, come azioni completate, risultati misurati o cambiamenti documentati. Le interpretazioni implicano la valutazione da parte dell'organizzazione del significato di questi fatti, spesso in relazione a obiettivi o valori più ampi. Le aspirazioni si riferiscono a intenzioni, obiettivi o impegni orientati al futuro.

La comunicazione oggettiva non vieta interpretazioni o aspirazioni, ma richiede che siano chiaramente identificate come tali. I problemi sorgono quando le aspirazioni vengono comunicate come se fossero fatti, o quando le interpretazioni vengono presentate senza riconoscerne la natura soggettiva o provvisoria.

L'utilizzo di strumenti come la categorizzazione dei messaggi (ad esempio, distinguendo risultati, processi e obiettivi) favorisce l'obiettività fornendo un quadro strutturato per la comunicazione. Tali strumenti contribuiscono a garantire che le parti interessate possano comprendere con precisione lo stato di avanzamento delle iniziative di sostenibilità ed evitare interpretazioni errate.

### 3.1.6. Oggettività, incertezza e complessità

Le sfide legate alla sostenibilità sono caratterizzate da complessità, incertezza e orizzonti temporali lunghi. Le conoscenze scientifiche possono essere in continua evoluzione, i dati incompleti e i risultati possono dipendere da fattori esterni al di fuori del controllo organizzativo. L'obiettività nella comunicazione sulla sostenibilità richiede pertanto di riconoscere l'incertezza anziché nascerla.

Le prospettive teoriche sull'innovazione responsabile e sulla precauzione sottolineano l'importanza di comunicare l'incertezza in modo onesto. Riconoscere l'incertezza non mina la credibilità; al contrario, denota realismo e integrità. Gli stakeholder sono generalmente in grado di comprendere che le transizioni verso la sostenibilità implicano sperimentazione e apprendimento.

Una comunicazione obiettiva sull'incertezza favorisce inoltre un processo decisionale informato e il coinvolgimento degli stakeholder. Articolando chiaramente ciò che è noto, ciò che è incerto e le ipotesi alla base delle strategie attuali, le organizzazioni consentono agli stakeholder di partecipare in modo critico e costruttivo alle iniziative di sostenibilità.

Nei progetti europei, dove l'innovazione e la sperimentazione sono spesso incoraggiate, comunicare l'incertezza in modo responsabile è in linea con le aspettative di trasparenza, apprendimento e adattabilità.

### 3.1.7. Oggettività e comunicazione dialogica

La teoria della comunicazione dialogica sottolinea che la comunicazione non è semplicemente un processo di trasmissione di informazioni, ma una pratica relazionale che implica ascolto, risposta e adattamento. L'oggettività facilita il dialogo creando una base fattuale condivisa su cui può svolgersi la discussione.

Quando le organizzazioni comunicano in modo obiettivo, è più probabile che le parti interessate si impegnino in un dialogo costruttivo, forniscano feedback e contribuiscano alla risoluzione dei problemi. Al contrario, una comunicazione percepita come esagerata o manipolativa mina il dialogo e alimenta lo scetticismo o il disimpegno.

Una comunicazione obiettiva favorisce quindi la governance partecipativa e la co-creazione, entrambe sempre più valorizzate dalle politiche europee di sostenibilità. Basando il dialogo su informazioni credibili, le organizzazioni consentono una partecipazione più significativa degli stakeholder.

### 3.1.8. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità

Integrare l'obiettività nella comunicazione sulla sostenibilità richiede pratiche organizzative mirate. In primo luogo, le organizzazioni dovrebbero stabilire processi interni per verificare dati e affermazioni prima della comunicazione. In secondo luogo, i team di comunicazione dovrebbero collaborare strettamente con il personale operativo per garantire la coerenza tra la teoria e la pratica.

In terzo luogo, le organizzazioni dovrebbero adottare schemi chiari per categorizzare i messaggi, distinguendo tra risultati, processi e aspirazioni. In quarto luogo, le strategie di comunicazione dovrebbero affrontare esplicitamente l'incertezza e i limiti, anziché evitarli.

Infine, l'obiettività dovrebbe essere integrata come valore fondamentale della cultura organizzativa. La leadership svolge un ruolo cruciale nel definire le aspettative e nel dare l'esempio di una comunicazione obiettiva. Quando l'obiettività viene considerata una priorità a livello strategico, permea le pratiche comunicative in tutta l'organizzazione.

Per riassumere questo quadro teorico da una prospettiva più pratica e informativa, vi forniremo alcuni concetti chiave.

#### *Come comunicare senza esagerare, abbellire o perdere credibilità*

L'obiettività è l'antidoto al greenwashing e alla comunicazione eccessiva e priva di sostanza. Questa sezione ti insegna come comunicare la sostenibilità **con rigore, equilibrio e onestà**, anche quando i risultati non sono perfetti.

#### **Perché l'obiettività è essenziale**

Il pubblico (mondo della finanza, amministrazioni, cittadini) attribuisce sempre più valore a:

- Dati reali.
- Messaggi equilibrati.
- Riconoscimento dei limiti e delle sfide.

Una comunicazione eccessivamente trionfalistica può generare **sfiducia**, mentre una comunicazione onesta rafforza la reputazione.

#### **Principi fondamentali della comunicazione obiettiva**

- Basare i messaggi su **dati e prove reali**.
- Evitare promesse esagerate.
- Differenziare chiaramente tra:

- Risultati conseguiti.
- Obiettivi in corso di realizzazione.
- Sfide da superare.
- Riconoscere gli errori o le deviazioni quando si verificano.

### Come spiegarlo in modo informativo

Esempio:

"Non abbiamo raggiunto l'obiettivo prefissato, ma abbiamo fatto progressi in questa direzione e abbiamo capito cosa migliorare il prossimo anno."

Questo tipo di messaggio **umanizza l'organizzazione** e rafforza il suo autentico impegno per il miglioramento continuo.

### Risultato atteso della comunicazione

Una comunicazione credibile, solida e autorevole, in linea con gli standard europei per la rendicontazione non finanziaria e con la logica dell'apprendimento organizzativo.

### ✂ Strumento C – Messaggio Semaforo

Lo strumento che segue concretizza questo terzo elemento del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa e aiuta le organizzazioni a distinguere chiaramente tra risultati raggiunti, azioni in corso e obiettivi futuri, evitando ambiguità e pratiche di greenwashing nella comunicazione sulla sostenibilità.

Messaggio	Stato
Risultato dimostrato	Impostato su verde
Azione in corso	Impostato su giallo
Obiettivo futuro	Impostato su rosso



LINK:  
[https://drive.google.com/file/d/12GtcQWWbZMoJGo\\_HBNIuuD-N33Rzvfso/view](https://drive.google.com/file/d/12GtcQWWbZMoJGo_HBNIuuD-N33Rzvfso/view)

## 4. Metriche E Indicatori entro IL Organizzativo Sostenibilità Comunicazione Piano

Il quarto elemento di un piano di comunicazione efficace sulla sostenibilità organizzativa è l'uso di parametri e indicatori.

Una volta garantiti il posizionamento istituzionale, la trasparenza e l'obiettività, la comunicazione sulla sostenibilità deve essere supportata da indicatori chiari, comprensibili e basati su dati concreti.

Questa sezione spiega perché gli indicatori sono essenziali per conferire credibilità e concretezza alla comunicazione sulla sostenibilità e come dovrebbero essere selezionati e comunicati all'interno del Piano.

## 4.1. Metriche e indicatori

Metriche e indicatori costituiscono una componente centrale della comunicazione di sostenibilità, fungendo da ponte primario tra le intenzioni organizzative, le azioni operative e il giudizio valutativo. Nei contesti di sostenibilità, gli indicatori non sono strumenti tecnici neutri; sono costrutti sociali e comunicativi che plasmano il modo in cui le prestazioni, l'impatto e la responsabilità vengono percepiti dagli stakeholder. Pertanto, la selezione, l'interpretazione e la comunicazione degli indicatori hanno profonde implicazioni per la credibilità, la responsabilità e l'apprendimento organizzativo.

Da una prospettiva puramente teorica, il ruolo delle metriche e degli indicatori nella comunicazione della sostenibilità può essere compreso attraverso la combinazione di teorie quali **la teoria della misurazione delle prestazioni, la gestione strategica, la teoria della responsabilità e la teoria della comunicazione**. Questi approcci convergono nel riconoscere che gli indicatori non si limitano a misurare la realtà, ma partecipano attivamente alla costruzione del significato organizzativo e all'orientamento del comportamento.

### 4.1.1. Gli indicatori come strumenti di misurazione delle prestazioni

La teoria della misurazione delle prestazioni concettualizza gli indicatori come strumenti progettati per tradurre obiettivi strategici astratti in segnali osservabili e valutabili. Nei contesti di sostenibilità, obiettivi come l'inclusione sociale, la responsabilità ambientale o la resilienza organizzativa sono intrinsecamente complessi e multidimensionali. Gli indicatori forniscono un mezzo per rendere questi obiettivi visibili e gestibili.

Tuttavia, la letteratura teorica mette in guardia contro una comprensione puramente tecnocratica degli indicatori. Gli indicatori sono selettivi per loro natura: evidenziano alcuni aspetti della realtà, lasciandone altri non misurabili. Questa selettività riflette valori, priorità e presupposti sottostanti. La comunicazione sulla sostenibilità deve quindi riconoscere che gli indicatori non sono rappresentazioni esaustive dell'impatto, ma misure parziali e contestualizzate.

Nei progetti finanziati dall'Unione Europea, i quadri di riferimento per la misurazione delle prestazioni spesso richiedono la definizione di indicatori fin dalle prime fasi delle attività. Questi indicatori svolgono sia una funzione di monitoraggio che di rendicontazione. Comunicarli in modo trasparente aiuta le parti interessate a comprendere come viene definito e valutato il successo, rafforzando così la responsabilità e la legittimità.

### 4.1.2. Gli indicatori come strumenti di comunicazione

Al di là della loro funzione di misurazione, gli indicatori operano come strumenti comunicativi che trasmettono significato a un pubblico interno ed esterno. La teoria della comunicazione sottolinea che i dati numerici acquisiscono significato solo attraverso l'interpretazione e la narrazione. Senza una spiegazione, gli indicatori rischiano di essere fraintesi, usati in modo improprio o ignorati.

Gli indicatori di sostenibilità spesso implicano terminologia tecnica, presupposti metodologici o complessità statistiche che potrebbero non essere accessibili a un pubblico non specializzato. Tradurre gli indicatori in un linguaggio chiaro e comprensibile è quindi un compito comunicativo fondamentale. Questo processo di traduzione non compromette il rigore scientifico, bensì favorisce un accesso democratico alle informazioni e un coinvolgimento consapevole.

Gli indicatori, se comunicati in modo efficace, possono segnalare le priorità organizzative, dimostrare i progressi compiuti e fornire prove dell'apprendimento acquisito. Al contrario, indicatori comunicati in modo inadeguato possono generare confusione o scetticismo, minando la fiducia. La dimensione comunicativa degli indicatori è quindi inseparabile dalla loro progettazione tecnica.

#### **4.1. 3. Responsabilità e funzione probatoria degli indicatori**

La teoria della responsabilità evidenzia che gli indicatori svolgono un ruolo chiave nel consentire alle organizzazioni di giustificare le proprie azioni e i risultati ottenuti agli stakeholder. Nella comunicazione sulla sostenibilità, gli indicatori forniscono la base probatoria su cui valutare le affermazioni relative all'impatto o alla responsabilità. Essi supportano la transizione da un discorso di tipo aspirazionale a una comunicazione basata sull'evidenza.

Nei progetti europei, i requisiti di rendicontazione sono particolarmente importanti a causa dell'utilizzo di fondi pubblici. Gli indicatori facilitano il monitoraggio da parte degli enti finanziatori, dei valutatori e dei revisori, garantendo che i risultati comunicati possano essere ricondotti ad attività e dati documentati. Indicatori oggettivi e ben definiti riducono il rischio di interpretazioni errate e rafforzano la conformità.

Tuttavia, la responsabilità non si limita alla rendicontazione verso l'alto, ai finanziatori. La responsabilità orizzontale e verso il basso – nei confronti dei partner, dei beneficiari e delle comunità – è altrettanto importante. Comunicare gli indicatori in formati accessibili consente a questi stakeholder di valutare le prestazioni dell'organizzazione e di confrontarsi in modo critico con le dichiarazioni di sostenibilità.

#### **4.1.4. Indicatori, materialità e rilevanza**

Le discussioni teoriche sulla rendicontazione di sostenibilità sottolineano il principio di materialità nella selezione e nella comunicazione degli indicatori. Gli indicatori materiali sono quelli che riflettono questioni di notevole importanza per gli stakeholder o per la capacità dell'organizzazione di creare valore sociale e ambientale. Comunicare gli indicatori materiali ne accresce la rilevanza ed evita il sovraccarico di informazioni.

La rilevanza è dipendente dal contesto e dinamica. Ciò che è rilevante per un'organizzazione o un progetto potrebbe non esserlo per un altro. La comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe quindi spiegare perché sono stati selezionati determinati indicatori e come questi si relazionano alle priorità organizzative e alle preoccupazioni degli stakeholder.

Nei progetti europei, la rilevanza spesso riflette l'allineamento con le priorità politiche, gli obiettivi programmatici e le sfide sociali. Comunicare tale allineamento attraverso indicatori contribuisce a contestualizzare le prestazioni organizzative all'interno di un quadro europeo più ampio e a rafforzare le rivendicazioni di valore pubblico.

#### **4.1.5. Analisi longitudinale e apprendimento nel tempo**

Una caratteristica distintiva degli indicatori di sostenibilità è la loro dimensione temporale. Gli impatti della sostenibilità si manifestano spesso su periodi prolungati e i progressi possono essere gradualmente anziché immediati. L'analisi longitudinale, ovvero il monitoraggio degli indicatori nel tempo, consente alle organizzazioni di dimostrare tendenze, apprendimento e adattamento.

Dal punto di vista dell'apprendimento organizzativo, gli indicatori forniscono cicli di feedback che orientano l'adeguamento strategico e il miglioramento operativo. Comunicare i cambiamenti nel tempo favorisce la trasparenza e consente alle parti interessate di comprendere se e come si stanno evolvendo gli sforzi per la sostenibilità.

Nei progetti finanziati dall'Unione Europea, l'analisi longitudinale degli indicatori si allinea ai quadri di monitoraggio e valutazione che pongono l'accento sui progressi, sugli esiti e sulla sostenibilità dei risultati. Comunicare l'evoluzione degli indicatori accresce la credibilità, dimostrando l'impegno per un miglioramento continuo piuttosto che per risultati isolati.

#### **4.1.6. Indicatori quantitativi e qualitativi**

La letteratura teorica riconosce il ruolo complementare degli indicatori quantitativi e qualitativi nella comunicazione della sostenibilità. Gli indicatori quantitativi offrono comparabilità, precisione e apparente oggettività, mentre gli indicatori qualitativi colgono le dimensioni contestuali, esperienziali e relazionali dell'impatto, che possono resistere alla quantificazione.

Una comunicazione efficace sulla sostenibilità integra entrambi i tipi di indicatori. I dati quantitativi possono mostrare quanti partecipanti sono stati raggiunti o come è cambiato l'utilizzo delle risorse, mentre le informazioni qualitative spiegano come e perché questi cambiamenti sono stati importanti. Comunicare gli indicatori qualitativi attraverso narrazioni, testimonianze o casi studio arricchisce la comprensione e umanizza l'impatto.

Nei progetti europei, gli indicatori qualitativi sono particolarmente preziosi per cogliere i processi di apprendimento, innovazione e cambiamento sociale. La comunicazione di questi indicatori insieme ai dati quantitativi fornisce un quadro più completo delle prestazioni in termini di sostenibilità.

#### **4.1.7. Indicatori, incertezza e limitazioni metodologiche**

Gli indicatori sono soggetti a incertezza, limitazioni metodologiche e vincoli di dati. Errori di misurazione, dati incompleti o influenze esterne possono incidere sui valori degli indicatori. Una comunicazione responsabile in materia di sostenibilità richiede il riconoscimento di tali limitazioni, anziché presentare gli indicatori come definitivi o infallibili.

Le prospettive teoriche sull'innovazione responsabile e sulla valutazione sottolineano l'importanza della trasparenza metodologica. Spiegare come vengono misurati gli indicatori, quali presupposti li supportano e quali limitazioni esistono favorisce un'interpretazione consapevole e la fiducia.

Riconoscere l'incertezza non indebolisce la responsabilità, bensì la rafforza, dimostrando onestà e rigore metodologico. Nei contesti europei, una comunicazione trasparente dei limiti degli indicatori è in linea con le aspettative di integrità scientifica e di valutazione orientata all'apprendimento.

#### **4.1.8. Indicatori e allineamento strategico**

La teoria della gestione strategica evidenzia come gli indicatori influenzino il comportamento organizzativo segnalando ciò che viene valorizzato e considerato prioritario. Gli indicatori comunicati esternamente plasmano anche le percezioni e le aspettative degli stakeholder. Un disallineamento tra indicatori, strategia e comunicazione può generare confusione o compromettere la credibilità dell'organizzazione.

La comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe pertanto garantire coerenza tra obiettivi strategici, azioni operative e indicatori comunicati. Gli indicatori dovrebbero riflettere ciò che l'organizzazione si propone realmente di raggiungere, piuttosto che ciò che è più facile da misurare o più accattivante da comunicare.

Nei progetti europei, l'allineamento strategico è fondamentale per dimostrare la coerenza tra obiettivi, attività e risultati del progetto. Gli indicatori fungono da tessuto connettivo che collega pianificazione, implementazione e comunicazione.

#### 4.1.9. Gli indicatori come strumenti di dialogo e partecipazione

La teoria della comunicazione dialogica suggerisce che gli indicatori possono favorire il dialogo anziché limitarsi a una mera rendicontazione. Se comunicati in modo trasparente e accessibile, gli indicatori stimolano domande, feedback e discussioni. Le parti interessate possono contestare le interpretazioni, proporre indicatori alternativi o contribuire con conoscenze contestuali.

L'utilizzo degli indicatori come strumenti di dialogo rafforza la governance partecipativa e la co-creazione, elementi sempre più importanti nelle politiche europee di sostenibilità. La comunicazione degli indicatori in formati interattivi, come workshop, dashboard o riepiloghi visivi, può favorire il coinvolgimento e l'apprendimento condiviso.

#### 4.1.10. Implicazioni per la pratica della comunicazione sulla sostenibilità

Integrare una solida comprensione teorica di metriche e indicatori nella comunicazione sulla sostenibilità ha diverse implicazioni pratiche. Le organizzazioni dovrebbero selezionare attentamente gli indicatori in base alla loro rilevanza e rilevanza strategica, spiegarne il significato e i limiti e comunicarli in modo coerente nel tempo.

I team di comunicazione dovrebbero collaborare con il personale tecnico e operativo per garantire accuratezza e coerenza. Gli indicatori dovrebbero essere integrati in narrazioni che illustrino progressi, sfide e insegnamenti appresi. Infine, le organizzazioni dovrebbero rivedere periodicamente gli indicatori per garantirne la continua rilevanza e l'allineamento con gli obiettivi di sostenibilità in continua evoluzione.

Successivamente, per riassumere questo quadro teorico da una prospettiva più pratica e informativa, vi fornirò alcuni concetti chiave.

#### *Come convertire i numeri in messaggi comprensibili alle persone*

Gli indicatori sono essenziali, ma **i numeri da soli non bastano a comunicare**. Questa sezione aiuta a trasformare metriche e indicatori in messaggi chiari, comprensibili e utili per i cittadini.

#### **La sfida principale**

Molte organizzazioni misurano bene... ma comunicano male.

L'obiettivo qui è **tradurre i dati del piano di sostenibilità in storie comprensibili**.

#### **Cosa comunicare sugli indicatori**

- Cosa viene misurato e perché.
- Che significato ha questo indicatore nella vita reale?

- Come si è evoluto rispetto all'anno precedente?
- Che impatto ha sulle persone, sulla comunità o sull'ambiente?

### Come presentare i dati

- Grafici semplici.
- Confronti prima/dopo.
- Indicatori di progresso (raggiunti/in corso/in sospeso).
- Brevi note esplicative.

### Approccio informativo chiave

Non limitarti a dire:

"Abbiamo ridotto il consumo energetico del 15%"

Ma spiega:

"Questo si traduce in minori emissioni, costi più bassi e un uso più responsabile delle risorse."

### Rapporto con il piano e con i risultati

Gli indicatori dovrebbero:

- Essere collegati agli obiettivi del piano.
- Dimostrare coerenza tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato.
- Promuovere la responsabilizzazione e l'apprendimento.

### Risultato atteso della comunicazione

Un linguaggio comune relativo agli indicatori che permette a chiunque sia interessato di comprendere **cosa è stato realizzato, quale impatto ha avuto e cosa resta da fare.**

### ✂ Strumento D – Foglio indicatore comunicabile

Lo strumento che segue concretizza questo quarto elemento del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa e aiuta le organizzazioni a tradurre gli indicatori in messaggi di sostenibilità chiari, comprensibili e basati su dati concreti

Elemento	Contenuto
Indicatore	
Misure	
Evoluzione	Prima, adesso
Impatto effettivo	Quali cambiamenti nella pratica



LINK:

[https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo\\_HBNiuuD-N33RzvfsO/view](https://drive.google.com/file/d/12GtcOWWbZMoJGo_HBNiuuD-N33RzvfsO/view)

## 5. Confronto e analisi comparativa nell'ambito del piano di comunicazione sulla sostenibilità dell'organizzazione

Il quinto elemento di un piano di comunicazione efficace sulla sostenibilità organizzativa è il confronto e l'analisi comparativa.

Una volta definiti e comunicati gli indicatori, le organizzazioni hanno bisogno di uno strumento semplice per confrontare le proprie pratiche nel tempo e con i riferimenti pertinenti, in modo che la comunicazione sulla sostenibilità diventi progressivamente più chiara, credibile e orientata all'apprendimento.

Questa sezione spiega come il benchmarking favorisca un miglioramento realistico e rafforzi la fiducia, collegando la comunicazione sulla sostenibilità a progressi osservabili e a buone pratiche.

### Nota introduttiva

Comunicare la sostenibilità organizzativa richiede ben più della semplice buona volontà o di semplici dichiarazioni d'intenti. Per risultare comprensibile, credibile e utile agli stakeholder, tale comunicazione deve fondarsi su pratiche osservabili, processi di apprendimento e sulla capacità dell'organizzazione di riconoscere la propria posizione attuale, la direzione verso cui intende evolversi e le modalità con cui può migliorare in modo realistico. È proprio in questo contesto che il **confronto e il benchmarking** assumono un ruolo fondamentale.

Nel contesto delle micro e piccole organizzazioni, il confronto non dovrebbe essere percepito come un esercizio competitivo o come un tentativo di replicare modelli complessi utilizzati dalle grandi aziende. Al contrario, il benchmarking dovrebbe essere inteso come uno **strumento pratico di apprendimento**, che consente alle organizzazioni di osservare le proprie pratiche e quelle altrui, riflettervi criticamente e adattare le soluzioni al proprio specifico contesto organizzativo. Camp (1989) definisce il benchmarking come un processo di apprendimento continuo basato sull'identificazione e l'adattamento delle buone pratiche, sottolineando che il suo vero valore risiede nel miglioramento progressivo e sostenuto delle prestazioni.

In questa sezione, il **confronto e l'analisi comparativa** vengono presentati come strumenti accessibili e applicabili per la comunicazione sulla sostenibilità delle organizzazioni, consentendo a queste ultime di imparare dall'esperienza, rafforzare la coerenza tra discorso e pratica e migliorare il modo in cui comunicano il proprio impegno nei confronti della sostenibilità.

### 5.1. Benchmarking e sostenibilità comunicazione : quadro concettuale

La comunicazione sulla sostenibilità ha acquisito un'importanza crescente, trainata dalle politiche europee, dalle crescenti richieste dei cittadini e dal rischio sempre maggiore di pratiche di greenwashing. In questo contesto, comunicare la sostenibilità senza la capacità di effettuare confronti e valutazioni può portare a messaggi vaghi, affermazioni scarsamente fondate o a una comunicazione scollegata dalla realtà organizzativa.

Schaltegger, Bennett e Burritt (2006) sostengono che la sostenibilità può essere comunicata in modo credibile solo quando è possibile dimostrare i progressi nel tempo e quando le informazioni presentate sono comparabili, anche in forma semplificata. Il benchmarking contribuisce proprio a questa comparabilità, consentendo alle organizzazioni di osservare il proprio sviluppo e di posizionarsi rispetto alle pratiche considerate appropriate nel loro contesto specifico.

Per le organizzazioni e le aziende, questo approccio ha una forte dimensione pedagogica: imparare a comunicare la sostenibilità implica imparare a osservare, confrontare, riflettere e adeguarsi. Il benchmarking cessa così di essere un concetto astratto e diventa una **pratica quotidiana per migliorare la comunicazione organizzativa**.

## 5.2. Il benchmarking come un organizzativo apprendimento processo

Il benchmarking applicato alla comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe essere considerato un **processo continuo**, piuttosto che un'azione isolata. Questo processo inizia con l'osservazione delle pratiche di comunicazione interne all'organizzazione, prosegue attraverso il confronto con riferimenti pertinenti e culmina nell'identificazione di miglioramenti concreti da attuare.

Questo ciclo di apprendimento organizzativo è particolarmente importante per le micro-organizzazioni, che spesso comunicano in modo intuitivo o reattivo. Il confronto strutturato consente alle pratiche di comunicazione di diventare più consapevoli, strategiche e allineate ai valori e alle pratiche reali dell'organizzazione.

### Esempio 1

Una **microimpresa che offre servizi di pulizia sostenibili**, con meno di 10 dipendenti, comunica occasionalmente sui social media di utilizzare prodotti ecologici. Confrontando la propria comunicazione con quella di un'altra piccola azienda operante nello stesso settore, si rende conto che quest'ultima spiega in modo semplice quali prodotti vengono utilizzati, perché sono meno inquinanti e quali vantaggi apportano ai clienti. Questo confronto porta la microimpresa a riformulare i propri messaggi, sostituendo affermazioni generiche con spiegazioni brevi e concrete, aumentando così la fiducia dei clienti.

### Che cosa significa il confronto nella pratica della comunicazione?

Confrontare la comunicazione sulla sostenibilità non significa valutare «chi comunica meglio», bensì analizzare in che modo determinate scelte comunicative influenzano la comprensione, la fiducia e il coinvolgimento degli stakeholder. Questo confronto può concentrarsi su diversi aspetti, quali:

- il tipo di linguaggio utilizzato;
- il grado di concretezza dei messaggi;
- la presenza di esempi e dati semplici;
- la regolarità della comunicazione;
- l'apertura al dialogo e al feedback.

Morsing e Schultz (2006) sostengono che una comunicazione efficace in materia di sostenibilità dovrebbe evolversi da modelli unidirezionali verso approcci dialogici, in cui le organizzazioni imparino dal proprio pubblico. Il benchmarking aiuta a stabilire se questa dimensione dialogica sia presente o assente.

### Esempio 2

Una **piccola attività di ristorazione locale** pubblica sul proprio sito web un testo tecnico sulle pratiche alimentari sostenibili, utilizzando concetti non facilmente comprensibili al grande pubblico. Confrontando questo testo con quello di un altro piccolo ristorante, che ricorre invece a esempi di vita quotidiana (come la riduzione degli sprechi alimentari e la scelta di fornitori locali), l'azienda si

rende conto che una comunicazione più semplice genera maggiore comprensione e coinvolgimento. Di conseguenza, l'azienda decide di adattare il proprio linguaggio, rendendolo più vicino e accessibile ai clienti.

### 5.3. Tipologie di benchmarking applicato alla sostenibilità comunicazione

#### Benchmarking interno

Il benchmarking interno consiste nel confronto dell'organizzazione con la propria sostenibilità comunicazione nel tempo. Questo approccio è particolarmente utile per valutare l'impatto di strategie, progetti o nuovi piani di sostenibilità.

Una **microimpresa nel settore della formazione professionale** analizza come essa ha comunicato la sostenibilità prima e dopo partecipare a un progetto europeo. Il confronto rivela che, inizialmente, l'azienda ha menzionato impegni generici, mentre dopo il progetto ha iniziato a comunicare azioni concrete, come la riduzione del consumo di carta e l'adozione di strumenti digitali. Il benchmarking interno aiuta l'azienda a riconoscere i progressi raggiunti e a identificare aspetti che sono ancora insufficientemente comunicati.

#### Confronto con organizzazioni simili

Confrontare la comunicazione con organizzazioni che sono simili per dimensioni e missione o territorio consente di identificare pratiche trasferibili. Questo confronto dovrebbe essere selettivo e critico, evitando modelli che non sono adatti al contesto reale dell'organizzazione.

#### Esempio 4

Una **microimpresa operante nel settore della formazione professionale** analizza il modo in cui ha comunicato la sostenibilità prima e dopo aver partecipato a un progetto europeo. Il confronto evidenzia che, inizialmente, l'azienda si limitava a menzionare impegni generici, mentre dopo il progetto ha iniziato a comunicare azioni concrete, come la riduzione del consumo di carta e l'adozione di strumenti digitali. Il benchmarking interno aiuta l'azienda a riconoscere i progressi compiuti e a individuare gli aspetti che risultano ancora insufficientemente comunicati.

#### Benchmarking funzionale

Il benchmarking funzionale si concentra su una specifica funzione o canale di comunicazione, come un sito web, i report o i social media. Questo approccio è efficace per ottenere miglioramenti rapidi e mirati.

#### Esempio 5

Una **piccola società di consulenza locale** decide di analizzare esclusivamente la sezione «Sostenibilità» del proprio sito web. Confrontandola con quella di un'altra piccola società di consulenza, si rende conto di non presentare dati chiari sui risultati delle proprie iniziative. Di conseguenza, l'azienda crea una breve tabella annuale che elenca le azioni intraprese (ad esempio, riunioni online anziché di persona, riduzione degli spostamenti) e i relativi effetti, rendendo la comunicazione più chiara per clienti e partner.

## Imparare facendo: esercizi pratici di benchmarking

### Esercizio 1 – Confronto esterno guidato

**Esempio:** Un'organizzazione confronta la propria comunicazione digitale con quella di un'entità simile.

Criteri	Organizzazione A	Organizzazione B
Linguaggio semplice	NO	SÌ
Esempi esemplificativi	Pochi	Molti
Dati di impatto	NO	SÌ
Spazio per i commenti	SÌ	SÌ

**Conclusione dell'esempio:** l'organizzazione A decide di rivedere i propri testi e di inserire esempi pratici e dati semplici.

### Ora tocca a te

Scegli un canale di comunicazione della tua organizzazione e confrontalo con quello di un'organizzazione simile.

Criteri	Nostra organizzazione	Organizzazione di riferimento
Linguaggio chiaro ed accessibile	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No
Uso di esempi concreti	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No
Informazioni di impatto	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No
Spazio per l'interazione	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> SÌ <input type="checkbox"/> No

**Riflessione:** Quali miglioramenti concreti potremmo apportare alla nostra comunicazione?

### Esercizio 2 – Benchmarking interno (confronto nel tempo)

**Esempio:** Un'organizzazione confronta la sua comunicazione sulla sostenibilità comunicazione nel 2023 e nel 2025.

Aspetto analizzato	2023	2025
Frequenza di comunicazione	Basso	Mezzo
Chiarezza dei messaggi	Medio	Alto
Uso di esempi pratici	Raro	Frequente

**Conclusione dell'esempio:** l'organizzazione rileva un netto miglioramento nella chiarezza dei messaggi, ma decide di migliorare ulteriormente la regolarità delle proprie comunicazioni.

### Ora tocca a te

Confronta come la tua organizzazione comunicava la sostenibilità due anni fa con come lo fa oggi.

Aspetto analizzato	Prima	Ora
Frequenza di comunicazione	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Mezzo <input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Mezzo <input type="checkbox"/> Alto
Chiarezza dei messaggi	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Mezzo <input type="checkbox"/> Alto	<input type="checkbox"/> Basso <input type="checkbox"/> Mezzo <input type="checkbox"/> Alto
Uso di dati semplici	<input type="checkbox"/> Raro <input type="checkbox"/> Occasionale <input type="checkbox"/> Frequente	<input type="checkbox"/> Raro <input type="checkbox"/> Occasionale <input type="checkbox"/> Frequente

**Riflessione:** in quale ambito si è registrato il miglioramento maggiore? Cosa si può ancora migliorare?

### Esercizio 3 – Benchmarking funzionale mirato

#### Esempio:

Un'organizzazione analizza esclusivamente la sezione “Sostenibilità” del proprio sito web e rileva la mancanza di indicatori semplici. Introduce quindi una tabella annuale con le azioni intraprese e i risultati ottenuti.

### Ora tocca a te

Indica un canale di comunicazione specifico e completa la tabella qui sotto:

Domanda	Risposta
Quali informazioni mancano?	
Quale semplice esempio si potrebbe includere?	
Quali dati minimi aiuterebbero a chiarire l'impatto?	

### Esercizio 4 – Definizione di un impegno al miglioramento

**Esempio:** “Rivedremo la nostra comunicazione in materia di sostenibilità su base trimestrale, confrontandola con quella di almeno un'organizzazione simile”

### Ora tocca a te

"Ci impegniamo a migliorare la nostra comunicazione in materia di sostenibilità attraverso

\_\_\_\_\_.

## Idea centrale della sezione

Il confronto e il benchmarking permettono alle organizzazioni di imparare dalla pratica, comunicare in modo più chiaro e rafforzare la fiducia degli stakeholder. Per le microimprese, questo approccio semplice e progressivo trasforma la comunicazione sulla sostenibilità in un processo continuo di apprendimento, adattamento e miglioramento concreto.

### ✂ Strumento D – Strumento di benchmarking – Sostenibilità

Per comodità e per favorire un approccio pratico, i lettori possono accedere allo strumento di benchmarking – Comunicazione sulla sostenibilità tramite il seguente codice QR: (<https://drive.google.com/file/d/19xXKPDWTXnym82-TyIlgM8SwPjm2lxjWP/view>)



## 6. Esperienze acquisite e miglioramento continuo nell'ambito del piano di comunicazione sulla sostenibilità dell'organizzazione

Il sesto elemento di un piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale efficace è l'utilizzo sistematico delle esperienze acquisite e il miglioramento continuo.

Una volta avviata la comunicazione sulla sostenibilità, le organizzazioni hanno bisogno di un metodo semplice per riflettere su ciò che ha funzionato, ciò che non ha funzionato e ciò che dovrebbe essere migliorato, in modo che la comunicazione diventi progressivamente più chiara, coerente e credibile nel tempo.

Questa sezione spiega in che modo le esperienze acquisite favoriscono il miglioramento continuo e rafforzano la fiducia, allineando la comunicazione sulla sostenibilità alla pratica concreta e all'apprendimento costante.

### 6.1. Imparare dall'esperienza per migliorare costantemente la comunicazione sulla sostenibilità

#### Nota introduttiva

Nella comunicazione sulla sostenibilità delle organizzazioni, commettere errori, adeguarsi e migliorare fanno parte del processo. Per le micro e le piccole organizzazioni, che spesso operano con risorse limitate e team ridotti, la capacità di imparare dall'esperienza è un fattore decisivo per garantire una comunicazione più chiara, coerente e credibile nel tempo. È in questo contesto che il concetto di «lezioni apprese» riveste un ruolo centrale, direttamente collegato alla logica del miglioramento continuo.

Le **lezioni apprese** consentono di trasformare le esperienze passate – siano esse di successo o problematiche – in conoscenze utili per le decisioni future. Se integrate in un semplice processo di miglioramento continuo, aiutano le organizzazioni a evitare di ripetere gli errori, a consolidare le buone pratiche e a rafforzare progressivamente la qualità della loro comunicazione sulla sostenibilità.

Secondo Argyris e Schön (1978), le organizzazioni apprendono quando sono in grado di riflettere criticamente sulle proprie azioni e di adeguare i comportamenti futuri. Nel caso della comunicazione sulla sostenibilità, questo apprendimento si traduce nella capacità di migliorare i messaggi, i formati e i processi sulla base dell'esperienza concreta.

## Cosa si intende per «lezioni apprese» nel contesto della sostenibilità?

Nel campo della comunicazione sulla sostenibilità, per «lezioni apprese» si intendono riflessioni strutturate su ciò che ha funzionato bene, ciò che non ha funzionato e ciò che può essere migliorato nelle future azioni di comunicazione. Queste lezioni non dovrebbero assumere la forma di relazioni lunghe o eccessivamente tecniche, ma piuttosto di resoconti semplici e pratici orientati all'azione.

Kerzner (2017) sottolinea che le lezioni apprese generano valore solo quando vengono effettivamente utilizzate per migliorare le pratiche future. Per le micro-organizzazioni, ciò significa catturare l'apprendimento in modo semplice e chiaro, integrandolo nelle attività organizzative quotidiane.

### Esempio 1

Una microimpresa che fornisce servizi di manutenzione urbana ha lanciato una piccola campagna online per comunicare una riduzione del consumo idrico nelle proprie attività. Al termine della campagna, l'azienda si è resa conto che molti clienti non avevano compreso il reale impatto della misura. La lezione appresa era chiara: il messaggio era troppo tecnico. Nella comunicazione successiva, l'azienda ha optato per esempi di vita quotidiana e semplici confronti, migliorando notevolmente la comprensione da parte dei clienti.

### Da lezioni imparata a miglioramento continuo

Il miglioramento continuo è un processo graduale costituito da piccoli aggiustamenti successivi, basati sull'esperienza e sulla riflessione. Deming (1986) descrive questo processo attraverso il ciclo **Plan-Do-Check-Act (PDCA)**, che può essere facilmente adattato alla comunicazione sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni.

In termini di comunicazione, questo ciclo si traduce in:

- pianificazione del messaggio e del canale;
- comunicazione;
- valutazione delle reazioni e dell'impatto;
- adeguamento della comunicazione futura sulla base di quanto appreso.

Schaltegger, Bennett e Burritt (2006) sostengono che il miglioramento continuo sia essenziale per garantire coerenza e credibilità nella comunicazione sulla sostenibilità, in particolare quando le risorse disponibili sono limitate.

### Esempio 2

Una piccola attività commerciale locale inizialmente comunicava le proprie pratiche sostenibili sui social media solo in occasione di ricorrenze. Nel valutare l'impatto di tale strategia, si è resa conto che una comunicazione sporadica non generava coinvolgimento. La lezione appresa ha portato alla creazione di post brevi e regolari, integrati nella normale comunicazione aziendale, migliorando così la visibilità delle sue azioni sostenibili.

### Imparare dai successi e dalle difficoltà

Un errore comune nelle organizzazioni è quello di associare gli insegnamenti tratti dall'esperienza esclusivamente ai fallimenti. Tuttavia, imparare da ciò che ha funzionato bene è altrettanto

importante. Secondo Kolb (1984), l'apprendimento esperienziale deriva dalla riflessione sia sulle esperienze positive che su quelle negative.

Nel contesto della comunicazione sulla sostenibilità, ciò implica analizzare:

- quali messaggi sono stati compresi meglio;
- quali formati hanno generato una maggiore interazione;
- quali canali si sono rivelati più efficaci.

### Esempio 3

Una microimpresa che offre servizi di ristorazione sostenibile si è resa conto che i post contenenti fotografie reali del team e dei fornitori locali generavano più interazione rispetto ai lunghi testi esplicativi. La lezione appresa è stata quella di integrare sistematicamente immagini reali nelle future comunicazioni, rafforzando così l'autenticità del messaggio.

### Evitare errori ricorrenti grazie all'apprendimento

L'assenza di un minimo processo di riflessione porta molte microimprese e piccole e medie imprese a ripetere errori comuni, quali:

- comunicare intenzioni anziché azioni;
- utilizzare un linguaggio eccessivamente tecnico;
- non raccogliere il feedback delle parti interessate.

Morsing e Schultz (2006) sottolineano che una comunicazione responsabile dovrebbe essere bidirezionale, consentendo alle organizzazioni di imparare dal feedback del pubblico. Le lezioni apprese aiutano proprio a identificare quando questo dialogo è assente.

### Esempio 4

Una piccola azienda di servizi digitali aveva pubblicato sul proprio sito web alcuni impegni in materia ambientale, ma non aveva mai aggiornato tali informazioni. Dopo aver ricevuto un feedback da un partner, ha tratto insegnamento dall'esperienza, comprendendo l'importanza di aggiornare regolarmente i contenuti. Da quel momento in poi, l'azienda ha introdotto una revisione semestrale delle informazioni pubblicate.

### Imparare facendo: esercitazioni pratiche basate sull'esperienza acquisita

#### Esercizio 1 – Individuazione degli insegnamenti tratti da un'iniziativa di comunicazione

**Esempio:** una microimpresa ha pubblicato un post sulla riduzione dei rifiuti.

Domanda	Risposta
Cosa ha funzionato bene?	Linguaggio semplice ed esempi chiari
Cosa non ha funzionato bene?	Bassa interazione con i clienti
Cosa abbiamo imparato?	Dobbiamo sollecitare attivamente i commenti
Cosa faremo in modo diverso?	Includi domande dirette nei prossimi post

## Ora tocca a te

Pensa a un'iniziativa di comunicazione sulla sostenibilità realizzata di recente dalla tua organizzazione.

Domanda	Risposta
Cosa ha funzionato bene?	
Cosa non ha funzionato bene?	
Cosa abbiamo imparato?	
Cosa faremo in modo diverso?	

### Esercizio 2 – Imparare da una difficoltà

**Esempio.** Una piccola azienda ha cercato di comunicare dati ambientali complessi. I clienti hanno avuto difficoltà a comprendere le informazioni.

**Lezione appresa: semplificare i dati e ricorrere a paragoni di uso comune.**

## Ora tocca a te

Indica una difficoltà che hai incontrato di recente nella tua comunicazione sulla sostenibilità::

Difficoltà identificata:	
Lezione appresa:	
Modifica da attuare:	

### Esercizio 3 – Impegno al miglioramento continuo

#### Esempio

«La nostra azienda si impegna a riesaminare trimestralmente la propria comunicazione in materia di sostenibilità, individuando almeno un insegnamento tratto dall'esperienza e un miglioramento concreto da attuare.»

## Ora tocca a te

Completa la frase:

"La nostra organizzazione si impegna a migliorare costantemente la propria comunicazione in materia di sostenibilità attraverso \_\_\_\_\_."

## **Idea chiave della sezione**

Le lezioni apprese consentono di trasformare l'esperienza quotidiana in conoscenze utili. Per le micro e le piccole organizzazioni, imparare sia dai successi che dalle difficoltà è essenziale per migliorare progressivamente la comunicazione sulla sostenibilità, rafforzare la credibilità e allineare il discorso alla pratica concreta. Il miglioramento continuo non richiede risorse significative, ma piuttosto attenzione, riflessione e disponibilità ad adeguarsi.

## **7. Responsabilità della direzione esecutiva nell'ambito del Piano di comunicazione sulla sostenibilità dell'organizzazione**

Il settimo elemento di un piano di comunicazione efficace sulla sostenibilità organizzativa è la responsabilità del vertice aziendale.

Anche quando i compiti di comunicazione vengono delegati, la credibilità dipende dalla capacità della leadership di garantire la coerenza tra valori, decisioni, pratiche e messaggi, nonché di evitare ambiguità o affermazioni infondate in materia di sostenibilità.

Questa sezione spiega perché la responsabilità della leadership è fondamentale per una comunicazione credibile sulla sostenibilità e in che modo essa rafforza la fiducia e la legittimità a lungo termine.

### **7.1. Il ruolo del vertice aziendale nella comunicazione credibile sulla sostenibilità organizzativa**

La comunicazione sulla sostenibilità a livello organizzativo non è solo una questione tecnica o operativa. Nelle micro e piccole organizzazioni, essa è strettamente legata alle decisioni, agli atteggiamenti e alle priorità del vertice aziendale. Anche quando vi sono figure responsabili della comunicazione o della sostenibilità, è la leadership esecutiva a definire il livello di impegno, la coerenza tra discorso e pratica e la credibilità del messaggio trasmesso agli stakeholder.

La responsabilità del top management nella comunicazione sulla sostenibilità non si limita all'approvazione dei testi o all'autorizzazione delle pubblicazioni. Implica l'assunzione di un ruolo attivo nella definizione dei valori, delle priorità e dei messaggi chiave, garantendo che ciò che viene comunicato rifletta le pratiche reali e le decisioni concrete. Come sostenuto da Maak e Pless (2006), una leadership responsabile integra i valori etici e di sostenibilità nel processo decisionale strategico e nel modo in cui l'organizzazione si relaziona con i propri stakeholder.

#### **Perché la leadership è fondamentale nella comunicazione sulla sostenibilità**

Nelle micro e piccole organizzazioni, il top management ricopre spesso molteplici ruoli: direzione strategica, gestione operativa e rappresentanza esterna. Questa vicinanza alle operazioni quotidiane rende la leadership particolarmente visibile e influente nel plasmare il modo in cui viene percepita la sostenibilità, sia internamente che esternamente.

Quando la comunicazione sulla sostenibilità viene delegata senza una chiara guida da parte della leadership, i messaggi diventano spesso incoerenti, scarsamente fondati o non allineati con la pratica

reale. Al contrario, quando il management esecutivo si assume la responsabilità diretta, la comunicazione tende ad essere più coerente, più semplice e più credibile.

Secondo Mintzberg (2009), i leader comunicano non solo attraverso le parole, ma soprattutto attraverso le decisioni che prendono e i comportamenti che adottano. Nel contesto della sostenibilità, ciò significa che la leadership comunica tanto attraverso ciò che fa quanto attraverso ciò che dice – o non fa.

### Esempio 1

Una **microimpresa che fornisce servizi tecnici**, con meno di 15 dipendenti, aveva pubblicato sul proprio sito web una serie di impegni generici in materia ambientale. A seguito di una riflessione interna guidata dalla direzione, l'azienda ha deciso di allineare la propria comunicazione esclusivamente alle azioni già messe in atto, quali la riduzione degli spostamenti e la digitalizzazione dei processi. Il messaggio è diventato più conciso, ma anche più credibile, rafforzando così la fiducia dei clienti.

### Responsabilità strategica della direzione esecutiva

La responsabilità del vertice aziendale inizia con la definizione dell'**orientamento strategico** dell'organizzazione in materia di sostenibilità. Ciò comporta stabilire quali temi siano prioritari, quali impegni siano realistici e in che modo tali impegni debbano essere comunicati.

Epstein e Buhovac (2014) sostengono che la sostenibilità diventi efficace solo quando è integrata nei processi decisionali strategici. Dal punto di vista della comunicazione, ciò si traduce nella capacità della leadership di garantire che la comunicazione rifletta scelte strategiche concrete piuttosto che intenzioni astratte.

### Esempio 2

Una **piccola impresa locale** operante nel settore della vendita al dettaglio ha deciso di concentrare la propria comunicazione in materia di sostenibilità su due soli temi: i fornitori locali e la riduzione dei rifiuti. Questa decisione strategica, presa dalla direzione, ha consentito una comunicazione più mirata, chiara e coerente nel tempo.

### La responsabilità dei vertici aziendali nella prevenzione del greenwashing

Uno dei rischi maggiori nella comunicazione sulla sostenibilità è il **greenwashing**, che spesso è involontario. Nelle micro-organizzazioni, questo rischio si presenta frequentemente quando la comunicazione è più ambiziosa della pratica effettiva.

Il management esecutivo svolge un ruolo centrale in questo senso: deve garantire che quanto comunicato possa essere comprovato da azioni concrete. Lyon e Montgomery (2015) sottolineano che il greenwashing indebolisce la fiducia degli stakeholder e danneggia la reputazione dell'organizzazione nel medio e lungo termine.

### Esempio 3

Una micro-società di consulenza aveva intenzione di dichiararsi «carbon neutral». La direzione ha deciso di riconsiderare tale affermazione e ha optato per comunicare solo le misure già attuate per ridurre le emissioni, evitando così un messaggio potenzialmente fuorviante e salvaguardando la credibilità dell'azienda.

## Dare l'esempio e garantire la coerenza interna

La comunicazione sulla sostenibilità inizia all'interno dell'organizzazione. Il modo in cui agisce la leadership influenza direttamente il comportamento dei dipendenti e la coerenza della comunicazione esterna. Quando il vertice aziendale adotta pratiche sostenibili nelle attività quotidiane, queste diventano più facili da comunicare e più credibili.

Schein (2010) sostiene che la cultura organizzativa sia plasmata principalmente dal comportamento dei leader. Pertanto, la leadership aziendale comunica la sostenibilità non solo attraverso campagne esterne, ma anche attraverso decisioni e pratiche interne.

### Esempio 4

In una **piccola società di servizi amministrativi**, la direzione ha deciso di eliminare le stampe superflue e di promuovere le riunioni online. Queste decisioni sono state poi presentate come esempi concreti di sostenibilità, rafforzando la coerenza tra le pratiche interne e la comunicazione esterna.

### Imparare facendo: esercizi pratici per i dirigenti

#### Esercizio 1 – Individuazione delle responsabilità di leadership

##### Esempio:

In una microimpresa, la direzione individua le seguenti responsabilità in materia di comunicazione sulla sostenibilità:

Responsabilità	Chi è responsabile
Definizione dei messaggi chiave	Direzione
Validazione contenuti	Direzione
Implementazione azioni	Team
Comunicazione esterna	Direzione / Comunicazione

### Ora tocca a te

Identifica le responsabilità all'interno della tua organizzazione:

Responsabilità	Chi è responsabile
Definizione dei messaggi chiave	
Validazione contenuti	
Implementazione azioni	
Comunicazione esterna	

#### Esercizio 2 – Valutare la coerenza tra discorso e pratica

**Esempio:** una piccola azienda ha comunicato la propria «riduzione dell'impatto ambientale», ma non è riuscita a indicare azioni concrete.

**Decisione della direzione:** adeguare la comunicazione in modo da riportare solo le pratiche già in atto.

## Ora tocca a te

Completa la seguente tabella:

Messaggio che comunichiamo attualmente:	
Azioni concrete a sostegno di tale messaggio:	
Modifiche necessarie (se del caso):	

## Esercizio 3 – Impegno del management esecutivo

### Esempio :

«La direzione si impegna a verificare tutti i messaggi relativi alla sostenibilità e a garantire che rispecchino le reali pratiche aziendali.»

## Ora tocca a te

Completa la frase:

"La direzione della nostra organizzazione si impegna ad assumersi la responsabilità della comunicazione in materia di sostenibilità attraverso

\_\_\_\_\_."  
\_\_\_\_\_."

### Idea chiave della sezione

Una comunicazione credibile sulla sostenibilità parte dalla leadership. Per le micro e le piccole organizzazioni, la responsabilità del management esecutivo è fondamentale per garantire la coerenza, prevenire il greenwashing e trasformare la sostenibilità in un impegno concreto e comunicabile. Guidare la sostenibilità significa, prima di tutto, allineare decisioni, pratiche e messaggi.

## 8. Destinatari nel piano di comunicazione organizzativa sulla sostenibilità

L'ottavo elemento di un piano di comunicazione organizzativa sulla sostenibilità efficace è la chiara identificazione dei destinatari (pubblico di riferimento).

Una volta che l'organizzazione ha definito ciò che comunica (posizionamento, trasparenza, obiettività, indicatori, apprendimento e governance), deve definire a chi è rivolta la comunicazione sulla sostenibilità e come i messaggi debbano essere adattati ai diversi stakeholder.

Questa sezione spiega come identificare e raggruppare i destinatari in modo realistico, in particolare per le micro e piccole organizzazioni, dove la comunicazione è spesso diretta, informale e basata sulle relazioni.

## 8.1. Destinatari

### Nota introduttiva

Nelle micro e piccole organizzazioni, la comunicazione sulla sostenibilità è influenzata da risorse limitate, strette relazioni interpersonali e un forte radicamento locale. A differenza delle grandi aziende, queste organizzazioni raramente redigono rapporti formali sulla sostenibilità; i messaggi relativi alla sostenibilità vengono invece trasmessi attraverso le interazioni quotidiane, le pratiche informali e il coinvolgimento diretto degli stakeholder. I destinatari della comunicazione sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni tendono quindi ad essere meno numerosi, più legati personalmente all'organizzazione e spesso ricoprono più ruoli contemporaneamente (ad esempio, proprietario-gestore, dipendente e membro della comunità).

Comprendere chi siano questi destinatari è essenziale, poiché la comunicazione sulla sostenibilità in questo contesto riguarda meno la legittimità esterna attraverso la divulgazione formale e più la costruzione della fiducia, la garanzia della conformità, il rafforzamento dei valori condivisi e il sostegno alla vitalità organizzativa a lungo termine. Di conseguenza, l'identificazione dei destinatari chiave fornisce una base per analizzare come i principi di sostenibilità vengono interpretati, comunicati e messi in atto all'interno di contesti organizzativi di micro e piccole imprese.

In questa sezione, i destinatari sono presentati nel contesto delle micro e piccole imprese, per le quali la comunicazione organizzativa sulla sostenibilità è solitamente rivolta a un gruppo di destinatari più ristretto e più personale rispetto a quello delle grandi aziende. Questi destinatari possono essere raggruppati in destinatari interni ed esterni.

#### 8.1.1. Destinatari interni

I destinatari interni sono le persone all'interno dell'organizzazione che ricevono, interpretano e agiscono sulla base dei messaggi relativi alla sostenibilità. Nelle micro e piccole organizzazioni, questo gruppo è ristretto, fortemente coeso e spesso caratterizzato da una sovrapposizione dei ruoli, il che rende la comunicazione sulla sostenibilità più diretta, informale e orientata alla pratica rispetto alle aziende di maggiori dimensioni.

Anziché ricevere informazioni sulla sostenibilità attraverso politiche o relazioni formali, i destinatari interni acquisiscono tipicamente conoscenze in materia attraverso le decisioni quotidiane, le conversazioni e le routine.

#### Principali destinatari interni e loro ruoli

##### a) Owners / Owner-managers / Founders

Nelle microimprese e nelle piccole imprese, il titolare o il titolare-amministratore è il **principale destinatario interno e divulgatore della sostenibilità**.

- È lui a definire cosa significhi “sostenibilità” per l'azienda (ad es. risparmio sui costi, comportamento etico, sopravvivenza a lungo termine).
- La comunicazione sulla sostenibilità è spesso implicita e si riflette in:
  - Scelte di investimento
  - Selezione dei fornitori
  - Pratiche di assunzione

- Poiché il processo decisionale è centralizzato, i valori di sostenibilità sono fortemente influenzati dalle convinzioni personali, dall'etica e dall'esperienza del titolare.

In pratica, la comunicazione sulla sostenibilità in questo contesto è spesso **introspettiva** e strategica piuttosto che formalmente articolata.

## b) Dipendenti

Le microimprese e le piccole organizzazioni contano solitamente **pochi dipendenti**, il che rende la comunicazione estremamente personale.

- I messaggi sulla sostenibilità vengono trasmessi tramite:
  - Istruzioni dirette
  - Discussioni informali
  - L'esempio dato dal titolare o dal responsabile
- I messaggi sulla sostenibilità si concentrano su:
  - Pratiche lavorative responsabili
  - Efficienza delle risorse (energia, rifiuti, materiali)
  - Comportamento etico e valori aziendali
- Ci si aspetta che i dipendenti:
  - Seguano pratiche efficienti dal punto di vista delle risorse
  - Rispettino gli standard etici e sociali
  - Contribuiscono con idee per migliorare la sostenibilità

Grazie agli stretti rapporti di lavoro, i dipendenti spesso **interiorizzano i valori di sostenibilità** piuttosto che limitarsi a rispettare le regole scritte.

## c) Familiari (nelle microimprese a conduzione familiare)

Nelle micro e piccole imprese a conduzione familiare, i membri della famiglia spesso fungono da **destinatari interni informali**.

- Potrebbero essere coinvolti in:
  - Processo decisionale
  - Operazioni quotidiane
  - Ruoli di consulenza
- La comunicazione sulla sostenibilità si concentra spesso su:
  - Continuità operativa
  - Reputazione familiare
  - Responsabilità intergenerazionale

In questo contesto, la sostenibilità è strettamente legata **all'eredità e alla sopravvivenza a lungo termine**, non solo alle prestazioni.

## d) Leader informali e Individui Chiave

Anche nelle organizzazioni di dimensioni molto ridotte, alcuni individui (ad esempio, dipendenti senior o personale di fiducia) agiscono come **leader d'opinione interni**.

- Contribuiscono a tradurre gli intenti di sostenibilità in pratiche quotidiane.

- La loro comprensione e accettazione della sostenibilità influenzano fortemente l'attuazione.

La comunicazione con queste persone è fondamentale perché funge **da ponte tra intenzioni e azioni**.

### **8.1.2. Caratteristiche distintive della comunicazione interna sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni**

Nelle micro e piccole organizzazioni, la comunicazione interna sulla sostenibilità presenta una serie di caratteristiche distintive che la differenziano nettamente dalle pratiche comunicative delle aziende di maggiori dimensioni. A causa delle dimensioni e delle risorse limitate dell'organizzazione, la comunicazione relativa alla sostenibilità è raramente formalizzata o documentata in politiche scritte, relazioni o programmi strutturati. Al contrario, è prevalentemente informale e integrata nelle interazioni quotidiane all'interno dell'organizzazione. I messaggi sulla sostenibilità vengono comunicati attraverso conversazioni dirette, istruzioni di routine e le decisioni quotidiane dei titolari-dirigenti, piuttosto che attraverso canali di comunicazione dedicati.

In questo contesto, la comunicazione interna sulla sostenibilità assume anche un carattere fortemente personale e relazionale. Gli stretti rapporti di collaborazione tra titolari e dipendenti consentono di trasmettere i valori e le aspettative in materia di sostenibilità attraverso l'interazione diretta e l'esempio dato dai propri modelli di riferimento. Spesso i dipendenti apprendono quali siano le pratiche ambientali e sociali accettabili osservando il comportamento dei dirigenti – ad esempio nell'uso delle risorse, nel trattamento del personale e nei rapporti con i fornitori – piuttosto che facendo riferimento a linee guida formali.

Un'altra caratteristica distintiva è il ruolo centrale del proprietario o del proprietario-dirigente. L'autorità decisionale è tipicamente concentrata in uno o pochi individui, il che significa che la comunicazione sulla sostenibilità riflette valori personali, orientamenti etici e priorità pratiche. Di conseguenza, la sostenibilità è spesso inquadrata in termini pragmatici, quali efficienza dei costi, conformità, continuità operativa e reputazione, piuttosto che come un esercizio strategico o di rendicontazione astratto.

Inoltre, la comunicazione interna sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni è orientata all'azione e basata sull'esperienza. I messaggi sono strettamente legati alle pratiche operative immediate, quali la riduzione dei rifiuti, il consumo energetico o il trattamento equo dei dipendenti, e vengono rafforzati attraverso le routine quotidiane piuttosto che tramite sistemi di valutazione formali. Questo orientamento pratico consente di integrare la sostenibilità nelle attività principali, ma comporta anche che la comunicazione possa rimanere implicita e dipendere dall'interpretazione individuale.

Nel complesso, la comunicazione interna sulla sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni è caratterizzata da informalità, personalizzazione, influenza centralizzata e orientamento pratico. Queste caratteristiche riflettono le realtà strutturali delle piccole imprese e determinano il modo in cui i principi di sostenibilità vengono compresi, comunicati e messi in atto all'interno dell'organizzazione.

### **8.1.3. Perché i destinatari interni sono così importanti**

I destinatari interni svolgono un ruolo fondamentale nell'efficacia della comunicazione sulla sostenibilità all'interno delle micro e piccole imprese, a causa delle caratteristiche strutturali e

operative specifiche di queste realtà. In tali organizzazioni, l'organico è solitamente ridotto, il processo decisionale è altamente centralizzato e i canali di comunicazione formali sono limitati o inesistenti. Di conseguenza, i destinatari interni – principalmente titolari, dipendenti e membri chiave della famiglia – fungono sia da pubblico principale che da principali attuatori delle iniziative di sostenibilità.

L'importanza dei destinatari interni risiede nella loro capacità di tradurre le intenzioni di sostenibilità in pratiche concrete. Ad esempio, anche se un proprietario attribuisce valore a operazioni responsabili dal punto di vista ambientale, tali valori possono essere realizzati solo se i dipendenti li comprendono e li adottano nelle loro attività quotidiane. I dipendenti spesso si affidano all'osservazione del comportamento manageriale e alla ricezione di indicazioni informali per determinare come agire in modo sostenibile, rendendoli partecipanti essenziali nell'integrazione della sostenibilità nelle routine operative.

Inoltre, nelle micro e piccole organizzazioni, i destinatari interni ricoprono spesso ruoli multipli, quali responsabili delle decisioni, esecutori e promotori. Questa sovrapposizione di responsabilità implica che ogni singolo individuo eserciti un'influenza sproporzionata sulle prestazioni dell'organizzazione in materia di sostenibilità. La loro comprensione, il loro impegno e la loro adesione personale ai principi di sostenibilità determinano direttamente se le iniziative vengono adottate con successo o ignorate.

Infine, i destinatari interni sono fondamentali perché la comunicazione sulla sostenibilità nelle piccole organizzazioni è spesso informale, guidata dai valori e basata sull'esperienza, piuttosto che codificata in relazioni o politiche formali. Senza il coinvolgimento dei destinatari interni, gli obiettivi di sostenibilità rimangono intenzioni astratte piuttosto che risultati tangibili. Pertanto, garantire che i proprietari, i dipendenti e le figure chiave comprendano e abbracciano la sostenibilità è fondamentale per ottenere un impatto organizzativo significativo e duraturo.

#### 8.1.4. Esempi pratici di comunicazione interna sulla sostenibilità

##### Esempio 1: Interazione tra proprietario e dipendente

Il proprietario di un piccolo bar si rivolge al personale durante un briefing mattutino:

“Assicuriamoci di spegnere la macchina del caffè e le luci quando c'è silenzio: i costi dell'elettricità sono elevati e stiamo cercando di ridurre gli sprechi.”

Questo comunica **la sostenibilità ambientale** (efficienza energetica) in **modo informale e diretto**.

##### Esempio 2: Il comportamento esemplare del proprietario

In una microimpresa manifatturiera, il proprietario:

- Separa personalmente i materiali riciclabili
- Riutilizza gli imballaggi ove possibile.
- Incoraggia il personale a ridurre al minimo gli sprechi di materiale.

La sostenibilità si comunica **attraverso i comportamenti**, non attraverso le regole scritte.

##### Esempio 3: Comunicazione informale delle politiche

In una piccola azienda di servizi, il proprietario afferma:

"Cerchiamo di collaborare con fornitori locali, anche se i prezzi sono leggermente più alti: è un vantaggio per la comunità e contribuisce a mantenere solida la nostra reputazione."

Questo comunica ai dipendenti i **valori della sostenibilità sociale ed economica**.

#### **Esempio 4: Discussione in un'impresa familiare**

In una microimpresa a conduzione familiare, la sostenibilità viene discussa informalmente in casa:

"Non dobbiamo lesinare sugli stipendi del personale; quest'azienda deve poter durare per la prossima generazione."

La comunicazione sulla sostenibilità è legata **all'eredità e alla sopravvivenza a lungo termine**.

#### **Esempio 5: Istruzioni quotidiane**

Il responsabile di una piccola impresa edile dice ai suoi operai:

"Utilizzate solo i materiali necessari: gli sprechi incidono direttamente sui nostri costi e danneggiano l'ambiente."

La sostenibilità viene presentata in termini **pratici e legati ai costi**, rafforzando così i comportamenti quotidiani.

Nelle micro e piccole organizzazioni, la comunicazione interna sulla sostenibilità avviene comunemente attraverso interazioni informali e quotidiane, piuttosto che tramite politiche formalizzate. Ad esempio, i titolari possono comunicare la responsabilità ambientale incoraggiando i dipendenti a ridurre il consumo energetico o gli sprechi di materiali durante briefing di routine o istruzioni in loco. I valori della sostenibilità vengono trasmessi anche attraverso l'esempio dei manager, come la scelta di fornitori locali o la dimostrazione di un uso responsabile delle risorse. Nelle microimprese a conduzione familiare, la comunicazione sulla sostenibilità può estendersi oltre il luogo di lavoro, arrivando a coinvolgere discussioni informali in famiglia, dove si sottolinea la continuità a lungo termine e la responsabilità etica. **Questi esempi** illustrano come la comunicazione interna sulla sostenibilità nelle piccole organizzazioni sia radicata nelle **pratiche quotidiane e nelle relazioni personali**.

## **8.2. Destinatari esterni**

I destinatari esterni sono soggetti interessati al di fuori dell'organizzazione che ricevono messaggi relativi alla sostenibilità. A differenza dei destinatari interni, essi non attuano direttamente le pratiche, ma le loro percezioni, la loro fiducia e il loro coinvolgimento possono influenzare la sopravvivenza, la reputazione e l'accesso alle risorse dell'organizzazione.

Nelle micro e piccole organizzazioni, i destinatari esterni sono spesso pochi, legati al territorio e conosciuti personalmente. La comunicazione tende ad essere informale, diretta e basata sulle relazioni, piuttosto che avvenire attraverso rapporti formali sulla sostenibilità o comunicazioni aziendali.

### **8.2.1. Clienti / Acquirenti**

I clienti costituiscono il pubblico principale della comunicazione sulla sostenibilità, poiché influenzano direttamente le vendite, la reputazione e il successo a lungo termine dell'organizzazione. Nelle micro

e piccole imprese, i clienti sono spesso locali e conosciuti personalmente, il che rende la comunicazione più relazionale e diretta.

Le organizzazioni comunicano i propri sforzi in materia di sostenibilità attraverso etichette sui prodotti, messaggi nei punti vendita, social media o conversazioni faccia a faccia, mettendo in evidenza pratiche eco-compatibili, approvvigionamento etico o servizi socialmente responsabili. Una comunicazione efficace favorisce la fiducia, la fedeltà e la differenziazione nei mercati competitivi.

I clienti sono sempre più sensibili a:

- Approvvigionamento etico
- Responsabilità ambientale
- Impatto sociale

La comunicazione sulla sostenibilità con i clienti crea fiducia, fedeltà e differenziazione del marchio.

### **8.2.2. Fornitori e partner commerciali**

I fornitori e i partner commerciali sono destinatari fondamentali poiché contribuiscono all'attuazione delle pratiche di sostenibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento.

Le micro e le piccole organizzazioni comunicano le aspettative in materia di approvvigionamento responsabile, condotta etica e standard ambientali per garantire la coerenza delle operazioni. Questa comunicazione è spesso informale, basata su relazioni dirette o su un dialogo continuo, e contribuisce ad allineare i partner ai valori di sostenibilità dell'organizzazione, riducendo i rischi e migliorando l'affidabilità operativa.

La comunicazione può riguardare:

- Approvvigionamento responsabile
- Pratiche di commercio equo e solidale
- Standard ambientali

Anche su piccola scala, ciò è essenziale per mantenere una catena di approvvigionamento coerente e sostenibile

### **8.2.3. Comunità locale**

La comunità locale rappresenta un importante pubblico esterno per le micro e le piccole organizzazioni, che spesso sono profondamente radicate nel loro contesto sociale e geografico immediato.

La comunicazione sulla sostenibilità rivolta alla comunità mette in risalto contributi quali il sostegno all'occupazione locale, la tutela dell'ambiente e le iniziative sociali. Attraverso il coinvolgimento della comunità, le organizzazioni rafforzano la propria legittimità sociale, creano un clima di fiducia e mantengono una reputazione positiva che ne garantisce la sopravvivenza a lungo termine.

Ciò include:

- Vicini, residenti locali, gruppi comunitari
- Comunicazione sulla tutela dell'ambiente, l'occupazione locale e i contributi sociali

Ciò contribuisce a mantenere una licenza sociale per operare.

#### **8.2.4. Autorità di regolamentazione e autorità locali**

Le autorità di regolamentazione e le autorità locali ricevono comunicazioni in materia di sostenibilità principalmente per garantire il rispetto delle norme giuridiche e ambientali.

Nelle microimprese e nelle piccole imprese, questa comunicazione tende ad essere formale ma limitata, concentrandosi sulla dimostrazione dell'adesione alle normative ambientali, alle leggi in materia di salute e sicurezza e agli standard lavorativi. Mantenere una comunicazione trasparente con le autorità riduce i rischi normativi e rafforza la legittimità dell'organizzazione.

In questo contesto, la comunicazione sulla sostenibilità si concentra su:

- Conformità legale
- Standard ambientali e lavorativi

Nelle microimprese, questa comunicazione è spesso reattiva piuttosto che strategica.

#### **8.2.5. Parti interessate finanziarie**

Gli stakeholder finanziari, quali banche, investitori o istituzioni di microfinanza, sono i destinatari della comunicazione sulla sostenibilità poiché il loro sostegno dipende spesso dalla gestione responsabile e dalla sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

La comunicazione può includere prove di pratiche etiche, mitigazione dei rischi e operazioni sostenibili, garantendo agli stakeholder che il loro coinvolgimento finanziario sia sicuro e socialmente responsabile. Per le piccole organizzazioni, questa comunicazione è spesso personale, relazionale e incentrata sulla dimostrazione di credibilità e affidabilità.

Ciò include:

- Banche, istituzioni di microfinanza, piccoli investitori
- Comunicazione sulla riduzione del rischio, la redditività a lungo termine e le pratiche di gestione responsabile

#### **8.2.6. Pubblico informale e digitale**

Nelle micro e piccole organizzazioni, il pubblico informale e digitale riveste un ruolo sempre più importante nella comunicazione sulla sostenibilità.

Questo pubblico comprende follower sui social media, comunità online e colleghi del settore che interagiscono con l'organizzazione attraverso piattaforme digitali o reti informali. La comunicazione è spesso basata su narrazioni, visiva e incentrata sui valori, evidenziando iniziative ambientali, responsabilità sociale o pratiche commerciali etiche.

A differenza dei clienti o degli enti regolatori tradizionali, il pubblico digitale può amplificare i messaggi di sostenibilità dell'organizzazione attraverso condivisioni, recensioni e discussioni online, contribuendo a costruire la reputazione, attrarre potenziali clienti e promuovere il supporto della comunità.

Per le piccole organizzazioni con risorse limitate, i canali digitali offrono un modo accessibile ed economico per comunicare la sostenibilità e coinvolgere un pubblico più ampio al di là della propria area geografica.

La comunicazione in questo contesto è spesso:

- Basata su narrazioni
- Incentrata sui valori
- Meno formale rispetto ai report di sostenibilità aziendali

### **Idea chiave della sezione**

Nelle micro e piccole organizzazioni, la comunicazione esterna sulla sostenibilità si basa principalmente sulle relazioni. Fiducia, vicinanza e credibilità si costruiscono non attraverso report formali, ma tramite messaggi coerenti e comprensibili, adattati a clienti, partner, comunità, autorità, operatori finanziari e pubblico digitale.

## **9. Messaggi chiave del piano di comunicazione sulla sostenibilità aziendale**

Una volta identificati i destinatari, l'organizzazione deve definire chiaramente **quali messaggi di sostenibilità intende comunicare**.

Nelle micro e piccole organizzazioni, la comunicazione sulla sostenibilità si basa su messaggi pratici, comprensibili e orientati ai valori, direttamente collegati alle pratiche quotidiane. Questi messaggi traducono i principi di sostenibilità in informazioni concrete che guidano i comportamenti, rafforzano le relazioni e accrescono la credibilità.

I messaggi chiave riguardano solitamente le dimensioni ambientali, sociali, economiche, etiche e di comunità.

### **9.1. Responsabilità ambientale**

Questi messaggi comunicano l'impegno dell'organizzazione a ridurre il proprio impatto ambientale attraverso pratiche operative quotidiane, quali:

- Uso efficiente di energia e acqua
- Riduzione, riciclo e riutilizzo dei rifiuti
- Approvvigionamento e imballaggi ecocompatibili

Questi messaggi sono particolarmente rilevanti per i clienti, la comunità e gli enti regolatori.

### **9.2. Responsabilità sociale**

Questi messaggi sottolineano il comportamento etico e l'impegno sociale dell'organizzazione:

- Trattamento equo e benessere dei dipendenti
- Sostegno alle comunità locali attraverso l'occupazione o iniziative
- Partecipazione ad attività sociali, benefiche o educative

Rafforzano il ruolo dell'organizzazione come entità socialmente responsabile.

### 9.3. Sostenibilità economica e continuità operativa

- Questi messaggi comunicano responsabilità finanziaria e sostenibilità a lungo termine:
- Uso efficiente delle risorse e pratiche attente ai costi
- Gestione stabile e pianificazione per la continuità
- Equilibrio tra redditività e pratiche etiche
- Questi messaggi rassicurano i destinatari interni e gli stakeholder finanziari.

### 9.4. Pratiche etiche e trasparenti

Questi messaggi riflettono integrità e responsabilità nelle operazioni:

- Approvvigionamento e prezzi trasparenti
- Conformità a normative e standard
- Processo decisionale etico

Sono essenziali per costruire fiducia con dipendenti, clienti, autorità di regolamentazione e partner.

### 9.5. Guida pratica e orientata all'azione

I messaggi sulla sostenibilità vengono spesso tradotti in azioni quotidiane concrete per i dipendenti:

- Spegnerle le apparecchiature quando non vengono utilizzate
- Ridurre gli sprechi di materiali ed energia
- Segnalare pratiche non sicure o dannose per l'ambiente

Questo garantisce che la sostenibilità sia integrata nelle routine quotidiane.

### 9.6. Attenzione al contesto locale e alla comunità

Questi messaggi sottolineano il legame dell'organizzazione con il contesto locale:

- Supporto ai fornitori e alle imprese locali
- Impiego dei residenti locali
- Contributi positivi al benessere della comunità

Rafforzano la legittimità sociale e le relazioni con la comunità.

Adattando i messaggi alle esigenze e alle aspettative dei diversi stakeholder, inclusi i destinatari interni come dipendenti e proprietari, e i destinatari esterni come clienti, fornitori, membri della comunità, autorità di regolamentazione e pubblico digitale, le organizzazioni possono integrare la sostenibilità nella propria cultura, nelle proprie pratiche e nelle proprie relazioni, supportando sia l'efficienza operativa che la sopravvivenza a lungo termine.

**Tabella** riassuntiva dei messaggi chiave della comunicazione sulla sostenibilità organizzativa nelle micro e piccole imprese, con indicazione del pubblico di riferimento ed **esempi**:

Pubblico / Destinatario	Messaggio chiave	Esempio di comunicazione
Interno: Proprietari / Dipendenti / Famiglia	Responsabilità ambientale, responsabilità sociale, azione concreta	Riunioni mattutine sulle pratiche di risparmio energetico; esempi concreti di riciclaggio; discussioni

		informali sul trattamento equo dei dipendenti.
<b>Interno: Individui chiave / Leader informali</b>	Pratiche etiche e trasparenti, orientamento all'azione.	Dimostrare la corretta gestione dei materiali; formare il personale sull'approvvigionamento etico e sulla segnalazione di pratiche non sicure.
<b>Esterno: Clienti / Acquirenti</b>	Responsabilità ambientale e sociale, prodotti/servizi etici	Mettere in evidenza imballaggi ecocompatibili, prodotti di provenienza locale e servizi etici attraverso i social media, la segnaletica nei punti vendita o le interazioni personali.
<b>Esterno: Fornitori / Partner commerciali</b>	Approvvigionamento responsabile, in linea con gli standard di sostenibilità.	Discussioni dirette su materiali sostenibili, aspettative di commercio equo e solidale e collaborazione per ridurre l'impatto ambientale.
<b>Esterno: Comunità locale</b>	Responsabilità sociale, impegno locale	Condivisione dei contributi a progetti comunitari, sostegno all'occupazione locale, iniziative ambientali visibili alla comunità.
<b>Esterno: Autorità di regolamentazione / Autorità locali</b>	Conformità, norme legali ed etiche	Fornire rapporti o prove di conformità ambientale, standard di salute e sicurezza e rispetto delle normative sul lavoro.
<b>Esterno: Parti interessate finanziarie</b>	Sostenibilità economica, redditività a lungo termine, fiducia	Condividere informazioni sull'efficienza delle risorse, sulla responsabilità finanziaria e sulla gestione del rischio per rassicurare investitori o banche.
<b>Pubblico esterno: informale/digitale</b>	Sostenibilità basata sui valori, impegno sociale, responsabilità ambientale	Post sui social media, storytelling, campagne online e coinvolgimento della comunità per dimostrare pratiche di sostenibilità e costruire reputazione

## Matrice di comunicazione sulla sostenibilità nelle micro e piccole imprese

Assi:

- **Asse verticale (Y):** Tipo di destinatario – Interno vs Esterno
- **Asse orizzontale (X):** Categorie di messaggi chiave – Ambientale, Sociale, Economico, Etico/Trasparente, Pratico/Orientato all'azione, Locale/Comunitario

Destinatario Tipo	Ambientale	Sociale	Economico	Etico / Trasparente	Pratico / Orientato all'azione	Locale / Comunità
<b>Interno: Proprietari / Dipendenti / Famiglia</b>	Risparmio di energia e acqua, riciclo	Trattamento equo, benessere del personale	Efficienza delle risorse, continuità aziendale	Approvvigionamento etico, pratiche oneste	Routine quotidiane: spegnere le apparecchiature, ridurre i rifiuti e	L'attenzione al contesto locale spesso coincide con la responsabilità verso la comunità.
<b>Interno: Individui Chiave / Leader informali</b>	Dare il buon esempio nell'utilizzo delle risorse	Affiancare il personale in materia di responsabilità sociali.	Supporto sostenibilità operativa	Promuovere trasparenza nei processi	Guida alle pratiche quotidiane	Sostenere internamente le iniziative locali
<b>Esterno: Clienti</b>	Prodotti e imballaggi ecocompatibili	Prodotti e servizi etici	Evidenziare pratiche commerciali sostenibili	Marketing onesto, trasparenza dell'approvvigionamento	Presentazione di pratiche sostenibili	N/A (l'attenzione è spesso locale ma esterna)
<b>Esterno: Fornitori / Partner commerciali</b>	Materiali sostenibili, impatto	Trattamento equo nelle partnership	Pratiche efficienti nella catena di approvvigionamento	Trasparenza negli accordi e negli standard	Collaborazione sulla sostenibilità operativa	N/A

	ambientale minimo					
<b>Esterno: Comunità locale</b>	Tutela ambientale	Coinvolgimento della comunità, iniziative sociali	Sostegno all'economia locale	Comportamento locale etico	Volontariato, progetti comunitari	Coinvolgimento diretto nello sviluppo della comunità
<b>Esterno: Enti regolatori / Autorità</b>	Conformità agli standard ambientali	Conformità alle leggi sociali/del lavoro	Garanzia di redditività operativa	Reporting trasparente	Documentazione e reporting	N/A
<b>Esterno: Parti interessate finanziarie</b>	N / A	N / A	Responsabilità finanziaria, sostenibilità a lungo termine	Pratiche finanziarie trasparenti	Evidenza di operazioni sostenibili	N/A
<b>Pubblico esterno: informale/digitale</b>	Narrazione della sostenibilità online	Evidenziazione delle iniziative di responsabilità sociale	Dimostrazione di pratiche responsabili	Comunicazione etica	Campagne sui social media basate sull'azione	Coinvolgimento online orientato alla comunità

Per visualizzare l'infografica che mostra il pubblico interno ed esterno con le frecce che li collegano ai messaggi chiave, scansiona il seguente codice QR.



LINK: [https://drive.google.com/file/d/1HtppUH\\_kAPbibiZ1gAeptHRdnk--vv7m/view](https://drive.google.com/file/d/1HtppUH_kAPbibiZ1gAeptHRdnk--vv7m/view)

## 10. Canali di comunicazione all'interno del Piano di comunicazione organizzativa sulla sostenibilità

Il decimo elemento di un efficace Piano di comunicazione organizzativa sulla sostenibilità è la selezione dei canali di comunicazione appropriati.

Una volta che l'organizzazione ha definito il proprio posizionamento, garantito trasparenza e obiettività, identificato gli indicatori, chiarito i destinatari e strutturato i messaggi chiave, deve determinare **attraverso quali canali** questi messaggi verranno comunicati.

Questa sezione spiega come le micro e piccole organizzazioni selezionano canali pratici, efficienti in termini di risorse e relazionali che consentano ai messaggi di sostenibilità di raggiungere efficacemente gli stakeholder e di tradursi in azioni.

### 10.1. Canali di comunicazione nelle micro e piccole organizzazioni

#### Nota introduttiva

I canali di comunicazione sono i mezzi attraverso i quali le micro e piccole organizzazioni trasmettono i propri valori, pratiche e obiettivi di sostenibilità agli stakeholder interni ed esterni.

A differenza delle grandi organizzazioni, che spesso si affidano a report formali, dipartimenti dedicati o campagne estese, le micro e piccole organizzazioni comunicano in genere la sostenibilità attraverso canali informali, diretti ed efficienti in termini di risorse. Questi canali sono plasmati dalle dimensioni ridotte dell'organizzazione, dai team coesi, dalle risorse limitate e dal forte radicamento locale.

Comprendere i canali utilizzati è fondamentale, poiché determinano l'efficacia con cui i messaggi di sostenibilità raggiungono dipendenti, clienti, fornitori, membri della comunità, autorità di regolamentazione, stakeholder finanziari e pubblico digitale, e come questi messaggi si traducono in comportamenti concreti.

### 10.2. Canali di comunicazione interni

Questi canali si concentrano sul coinvolgimento di dipendenti, proprietari, familiari e figure chiave informali per integrare le pratiche di sostenibilità nelle operazioni quotidiane:

- **Incontri e briefing faccia a faccia:** discussioni rapide, riunioni mattutine o istruzioni operative su risparmio energetico, riduzione degli sprechi o procedure etiche.
- **Esempio di comportamento e osservazione:** i proprietari o i manager dimostrano pratiche sostenibili (ad esempio, riciclaggio, uso efficiente delle risorse) che i dipendenti emulano.
- **Discussioni informali e tutoraggio:** le conoscenze sulla sostenibilità vengono condivise durante interazioni informali, corsi di formazione o affiancamento sul posto di lavoro.
- **Strumenti digitali interni:** app di messaggistica, e-mail o documenti digitali condivisi per promemoria, aggiornamenti o monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità all'interno di piccoli team.

Questi canali sono **altamente personali, esperienziali e orientati all'azione**, garantendo che la sostenibilità sia integrata nella cultura e nelle routine dell'organizzazione anziché rimanere astratta.

### 10.3. Canali di comunicazione esterni

I canali esterni si rivolgono a soggetti interessati quali clienti, fornitori, comunità locali, autorità di regolamentazione, soggetti finanziari e pubblico informale/digitale:

- **Interazioni dirette:** Comunicazione faccia a faccia durante le vendite, le consegne o le attività di networking con clienti, fornitori e membri della comunità.
- **Social media e siti web:** condivisione di iniziative di sostenibilità, pratiche ecocompatibili, approvvigionamento etico e coinvolgimento sociale per raggiungere un pubblico digitale e informale.
- **Etichettatura e confezionamento dei prodotti:** comunicare direttamente ai clienti l'utilizzo di materiali ecocompatibili, l'approvvigionamento locale o le certificazioni etiche.
- **Media locali ed eventi comunitari:** comunicati stampa, articoli su giornali locali, workshop e partecipazione a iniziative comunitarie mettono in luce la responsabilità sociale e ambientale.
- **Documentazione e report formali:** Utilizzo limitato per enti regolatori, autorità e parti interessate del settore finanziario, con particolare attenzione alla conformità, alle pratiche ESG e alla trasparenza operativa.

Questi canali sono **flessibili, economici e basati sulle relazioni**, consentendo alle piccole organizzazioni di coinvolgere efficacemente le parti interessate nonostante i budget di comunicazione limitati.

### 10.4. Caratteristiche principali dei canali di comunicazione

- **Informale e relazionale:** i canali si basano sulla fiducia personale, su reti di contatti ristrette e sull'interazione diretta.
- **Efficienza nell'utilizzo delle risorse:** preferenza per metodi di comunicazione a basso costo, come i social media, il passaparola e l'interazione diretta.
- **Orientati all'azione:** i canali incoraggiano comportamenti specifici e cambiamenti operativi, non solo la condivisione di informazioni.
- **localizzati e incentrati sulla comunità:** enfasi sugli attori locali e sul pubblico digitale, piuttosto che su reportage distanti o globali.

Nelle micro e piccole organizzazioni, i canali di comunicazione sulla sostenibilità vengono scelti per la loro **praticità, personalizzazione e capacità di tradurre i valori in azioni concrete**. Utilizzando efficacemente sia i canali interni che quelli esterni, queste organizzazioni si assicurano che i messaggi di sostenibilità siano compresi, creduti e messi in pratica da dipendenti, clienti, fornitori, membri della comunità, autorità di regolamentazione, stakeholder finanziari e pubblico digitale.

Combinando canali interni ed esterni, le organizzazioni si assicurano che i messaggi di sostenibilità siano compresi, creduti e messi in pratica.

Tabella di collegamento tra le tipologie di pubblico, i canali di comunicazione e gli esempi di messaggi di sostenibilità per le micro e piccole imprese:

Pubblico / Destinatario	Comunicazione Canali	Esempio Sostenibilità Messaggi
<b>Interno: Proprietari / Dipendenti / Famiglia</b>	Incontri faccia a faccia, briefing mattutini, discussioni informali, modelli di comportamento, app di messaggistica interna o documenti condivisi	Pratiche quotidiane di risparmio energetico, riciclo, trattamento equo dei dipendenti, approvvigionamento etico, guida operativa pratica
<b>Interno: Individui Chiave / Leader informali</b>	Mentoring, guida sul lavoro, ruolo di modello, discussioni di gruppo	Dare il buon esempio nelle pratiche sostenibili, guidare i colleghi verso un comportamento etico e ambientale
<b>Esterno: Clienti</b>	Interazioni faccia a faccia, etichettatura dei prodotti, social media, siti web, messaggi in negozio	Prodotti ecocompatibili, approvvigionamento etico, iniziative di responsabilità sociale, coinvolgimento della comunità locale
<b>Esterno: Fornitori / Partner commerciali</b>	Incontri diretti, email, pianificazione collaborativa, accordi di fornitura	Approvvigionamento responsabile, allineamento con gli standard di sostenibilità, pratiche ambientali ed etiche nella catena di fornitura
<b>Esterno: Comunità locale</b>	Eventi locali, workshop, progetti comunitari, media locali, comunicati stampa	Supporto alla comunità, iniziative sociali e ambientali, opportunità di lavoro locali
<b>Esterno: Enti regolatori / Autorità</b>	Documentazione formale, report di conformità, presentazioni normative	Conformità ambientale, rispetto delle norme in materia di salute e sicurezza, conformità alla legislazione sul lavoro, trasparenza nelle operazioni
<b>Esterno: Parti interessate finanziarie</b>	Riunioni, bilanci, reportistica, email	Gestione responsabile, sostenibilità economica, efficienza delle risorse, mitigazione del rischio, redditività a lungo termine

<b>Pubblico esterno: informale/digitale</b>	Social media, blog, newsletter, community online	Comunicazione delle pratiche di sostenibilità, iniziative ambientali e sociali, coinvolgimento orientato ai valori
---	--	--

Per visualizzare l'infografica "Come le micro e piccole organizzazioni comunicano la sostenibilità", scansiona il seguente codice QR



LINK: <https://drive.google.com/file/d/16fz8WHe1A6egbHJ6lfHECSZRPAUmrDgH/view>

## 10.5. Esempi pratici di utilizzo dei canali di comunicazione

### Comunicazione faccia a faccia

1. Il proprietario di un piccolo negozio al dettaglio spiega le caratteristiche ecocompatibili dei prodotti direttamente ai clienti nel punto vendita.
2. Durante i briefing giornalieri o settimanali, ai dipendenti viene ricordato verbalmente di ridurre il consumo energetico.
3. Le aspettative in materia di sostenibilità vengono discusse informalmente con i fornitori durante le consegne o gli incontri.

### Comunicazione interna informale

1. Le pratiche di sostenibilità vengono condivise durante conversazioni informali o corsi di formazione sul posto di lavoro.
2. I dipendenti apprendono routine sostenibili osservando il comportamento del proprietario, piuttosto che leggendo linee guida formali.

### Comunicazione digitale (strumenti a basso costo)

1. Una microimpresa utilizza WhatsApp o app di messaggistica interna per ricordare al personale l'importanza della raccolta differenziata.
2. I post sui social media mettono in evidenza l'approvvigionamento sostenibile o le iniziative a favore della comunità.
3. Una semplice pagina web illustra gli impegni ambientali e sociali.

### Comunicazione relativa al prodotto e all'interno del punto vendita

1. Le etichette dei prodotti indicano l'approvvigionamento locale o l'utilizzo di materiali ecocompatibili.
2. Cartelli illustrano le azioni a favore della sostenibilità, come ad esempio gli imballaggi riutilizzabili o la riduzione dell'uso della plastica.

## Canali basati sulla comunità

1. Le iniziative di sostenibilità vengono comunicate attraverso la partecipazione a eventi o mercati locali.
2. I giornali locali o le bacheche di quartiere vengono utilizzati per diffondere informazioni su attività ambientali o sociali.

## Canali formali e semi-formali

1. La documentazione di base viene predisposta per la conformità normativa o per le ispezioni.
2. Gli stakeholder finanziari ricevono informazioni relative alla sostenibilità durante le riunioni o nei riepiloghi finanziari.

## 🔗 Strumento E – Modello per i canali di comunicazione sulla sostenibilità (micro e piccole organizzazioni)

Per supportare le organizzazioni nella selezione e pianificazione dei propri canali di comunicazione, è possibile utilizzare il seguente modello pratico.

(LINK: <https://drive.google.com/drive/folders/1Q9e34E-ZiqytLOunqmICGsQ6u4itIBLG>).



### a) Identificazione del Pubblico

Tipo di pubblico	Portatore di interesse specifico
<input type="checkbox"/> Interno	<input type="checkbox"/> Proprietari <input type="checkbox"/> Dipendenti <input type="checkbox"/> Famiglia <input type="checkbox"/> Persone chiave
<input type="checkbox"/> Esterno	<input type="checkbox"/> Clienti <input type="checkbox"/> Fornitori <input type="checkbox"/> Comunità <input type="checkbox"/> Autorità di regolamentazione <input type="checkbox"/> Stakeholder finanziari <input type="checkbox"/> Pubblico digitale

### b) Obiettivo di sostenibilità

*Qual è lo scopo della comunicazione?*

- Aumentare la consapevolezza
- Fornire una guida giornaliera di comportamento
- Costruire fiducia e reputazione
- Garantire conformità
- Rafforzare relazioni
- Dimostrare responsabilità

Dichiarazione degli obiettivi:

---

---

### c) Messaggio chiave sulla sostenibilità

Quale tematica relativa alla sostenibilità si intende comunicare?

- Ambientale (energia, rifiuti, risorse)
- Sociale (dipendenti, comunità, equità)
- Economico (efficienza, fattibilità a lungo termine)
- Etica / Trasparenza
- Pratico / Orientato all'azione
- Locale / Attenzione alla Comunità

Contenuto del Messaggio:

---

---

### d) Selezione dei canali di comunicazione

Tipologia di Canale	Canale Usato	Perché Questo Canale?
Faccia a faccia	<input type="checkbox"/> Riunioni <input type="checkbox"/> Briefing <input type="checkbox"/> Interazione di vendita	_____
Informale	<input type="checkbox"/> Conversazioni <input type="checkbox"/> Modello di comportamento	_____
Digitale	<input type="checkbox"/> Social media <input type="checkbox"/> Sito web <input type="checkbox"/> App di messaggistica	_____
Prodotto / In loco	<input type="checkbox"/> Etichette <input type="checkbox"/> Poster <input type="checkbox"/> Segnaletica	_____
Comunità	<input type="checkbox"/> Eventi <input type="checkbox"/> Media locali <input type="checkbox"/> Reti	_____
Formale	<input type="checkbox"/> Rapporti <input type="checkbox"/> Conformità Documenti	_____

### e) Frequenza e Responsabilità

Quante volte?

- Giornaliero  Settimanale  Mensile  Occasionale  Secondo necessità

Chi comunica?

- Proprietario  Manager  Dipendente  Membro della famiglia

## f) Risultato Previsto

*Cosa dovrebbe cambiare a seguito di questa comunicazione?*

- Comportamento migliorato
- Consapevolezza aumentato
- Maggiore fiducia
- Migliore conformità
- Migliore reputazione

**Risultato Previsto:**

---

---

## g) Valutazione semplice (facoltativa)

*Come farai a sapere se ha funzionato?*

- Osservazione del comportamento
- Feedback da parti interessate
- Riduzione di rifiuti / consumo di energia
- Riscontro positivo da parte dei clienti
- Conformità raggiunta

## Esempio (Modello compilato)

Pubblico di riferimento: Clienti

Obiettivo: Costruire fiducia e differenziare il marchio

Messaggio Chiave: Uso di imballaggi eco-compatibili

Canale: Segnaletica in negozio + social media

Frequenza: Continua

Responsabile : Proprietario

Risultato Previsto: Maggiore fidelizzazione della clientela

## 11. Impegno nei confronti degli stakeholder nell'ambito del Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa

L'undicesimo elemento di un efficace Piano di Comunicazione sulla Sostenibilità Organizzativa è l'impegno dell'organizzazione nei confronti dei suoi stakeholder.

Una volta definiti chiaramente i destinatari, i messaggi chiave e i canali di comunicazione, la comunicazione sulla sostenibilità deve fondarsi su un chiaro impegno a coinvolgere, informare e rispondere agli stakeholder in modo coerente e credibile.

Questa sezione spiega come le micro e piccole organizzazioni dimostrano tale impegno attraverso pratiche di comunicazione concrete, relazionali e orientate all'azione

## 11.1. Impegno nei confronti delle parti interessate

### Nota introduttiva

Nelle micro e piccole organizzazioni, l'impegno verso gli stakeholder si riferisce alla dedizione dell'organizzazione a coinvolgere, informare e rispondere alle esigenze del pubblico, sia interno che esterno, in materia di sostenibilità. Questo impegno non è solo un obbligo morale o etico, ma anche una necessità pratica, poiché gli stakeholder – tra cui dipendenti, proprietari, familiari, clienti, fornitori, comunità locali, autorità di regolamentazione, partner finanziari e pubblico digitale – influenzano direttamente le attività, la reputazione e la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.

**Gli aspetti chiave di questo impegno includono:**

#### A. Coinvolgimento attivo

- Le micro e piccole organizzazioni mantengono rapporti stretti e personali con le parti interessate.
- La comunicazione sulla sostenibilità viene utilizzata per **coinvolgere attivamente le parti interessate**, rendendole consapevoli delle pratiche ambientali, sociali ed etiche.

#### B. Trasparenza e costruzione della fiducia

- Una comunicazione aperta e onesta garantisce che le parti interessate comprendano gli obiettivi e le pratiche di sostenibilità dell'organizzazione.
- Per gli stakeholder interni, ciò include linee guida sulle azioni quotidiane volte alla sostenibilità; per gli stakeholder esterni, può includere informazioni su prodotti ecocompatibili, approvvigionamento etico e iniziative a favore della comunità.

#### C. Integrazione nelle operazioni

- Nel processo decisionale si tiene conto delle aspettative delle parti interessate, garantendo che le pratiche di sostenibilità siano **in linea con i loro interessi**.
- Esempio: una piccola impresa si rifornisce localmente per sostenere l'occupazione nella comunità, riducendo al minimo l'impatto ambientale.

#### D. Comunicazione orientata all'azione

- L'impegno si dimostra attraverso azioni concrete piuttosto che con dichiarazioni astratte.
- I canali di comunicazione vengono scelti in modo da **trasmettere efficacemente le prassi**, incoraggiare la partecipazione delle parti interessate e promuovere comportamenti sostenibili.

## E. Obiettivo: relazioni a lungo termine

- o La comunicazione sulla sostenibilità promuove la fiducia, la lealtà e la collaborazione durature con le parti interessate.
- o Nelle micro e piccole organizzazioni, queste relazioni sono spesso personali e fondamentali per la continuità aziendale.

I seguenti esempi illustrano come le micro e piccole organizzazioni dimostrano il loro impegno nei confronti degli stakeholder attraverso pratiche quotidiane di comunicazione sulla sostenibilità.

### 11.2. Esempi pratici di impegno nei confronti degli stakeholder

Nelle micro e piccole organizzazioni, l'impegno nei confronti degli stakeholder nella comunicazione sulla sostenibilità è **pratico, relazionale e orientato** all'azione. Garantisce che tutti i messaggi, interni o esterni, siano significativi, credibili e in linea con le aspettative degli stakeholder, favorendo la fiducia, il coinvolgimento e la sostenibilità organizzativa a lungo termine.

#### Esempi pratici di impegno nei confronti degli stakeholder

**Esempi pratici e concreti** di come le micro e piccole organizzazioni possono dimostrare il proprio impegno nei confronti degli stakeholder attraverso la comunicazione sulla sostenibilità. Questi esempi si concentrano su **azioni e canali** pertinenti alle loro dimensioni e risorse.

#### A. Parti interessate interne (proprietari, dipendenti, familiari, figure chiave)

- **Riunioni mattutine o briefing:** il proprietario ricorda ai dipendenti di spegnere le apparecchiature non utilizzate e di separare i rifiuti per il riciclaggio.
- **Mentoring sul posto di lavoro:** dipendenti o manager esperti guidano i colleghi su approvvigionamento etico, manipolazione sicura dei materiali o pratiche ecocompatibili.
- **Promemoria digitali condivisi:** un piccolo laboratorio utilizza WhatsApp o un'app di messaggistica per inviare quotidianamente suggerimenti sul risparmio energetico o sulle pratiche sostenibili.

#### B. Clienti

- **Etichette dei prodotti e messaggi in negozio:** evidenziare gli imballaggi ecocompatibili, l'approvvigionamento etico o l'impatto sociale dei prodotti.
- **Storytelling sui social media:** un piccolo bar pubblica foto di ingredienti di provenienza locale o di pratiche sostenibili per dimostrare la trasparenza.
- **Coinvolgimento diretto:** il personale illustra le pratiche di sostenibilità durante le interazioni con i clienti, rafforzando la fiducia e la fedeltà.

#### C. Fornitori / Partner commerciali

- **Incontri collaborativi:** discutere le opzioni di approvvigionamento sostenibile e gli standard ambientali per materiali o servizi.
- **Accordi semplici o aggiornamenti via e-mail:** comunicare le aspettative in merito a pratiche etiche ed ecocompatibili nelle operazioni della catena di approvvigionamento.

- **Iniziative congiunte:** collaborare con i fornitori per la riduzione dei rifiuti, l'implementazione di processi efficienti dal punto di vista energetico o progetti di coinvolgimento della comunità.

#### D. Comunità locale

- **Partecipazione a progetti comunitari:** le piccole imprese si impegnano in iniziative di pulizia, piantumazione di alberi o eventi di beneficenza locali.
- **Media locali o comitati di quartiere:** condividere le iniziative di sostenibilità e i contributi sociali per accrescere la consapevolezza e la legittimità.
- **Sponsorizzazione o sostegno:** dare contributi a scuole, società sportive locali o programmi sociali per dimostrare la propria responsabilità sociale.

#### E. Autorità di regolamentazione

- **Documentazione di conformità:** presentare i rapporti relativi all'ambiente, alla salute e alla sicurezza come richiesto.
- **Trasparenza nelle ispezioni:** dimostrare attivamente pratiche sostenibili durante le visite degli enti locali.
- **Comunicazione chiara:** illustrare le politiche o le iniziative in materia di sostenibilità durante audit o riunioni.

#### F. Parti interessate finanziarie

- **Comunicazione della gestione responsabile:** condividere sintesi finanziarie e operative concise che evidenzino le pratiche sostenibili.
- **Dimostrare l'efficienza:** nelle comunicazioni con investitori o banche, illustrare il risparmio di risorse, la mitigazione dei rischi e la sostenibilità a lungo termine.
- **Aggiornamenti regolari:** tenere informati gli stakeholder sui progressi delle iniziative di sostenibilità, rafforzando la fiducia.

#### G. Pubblico digitale e informale

- **Post sui social media:** mettere in evidenza le iniziative ambientali e sociali, come la riduzione dei rifiuti o il sostegno alla comunità.
- **Blog o newsletter:** illustrare i valori, le pratiche e i risultati in materia di sostenibilità a comunità digitali più ampie.
- **Campagne di coinvolgimento:** incoraggiare i follower a partecipare a sfide di sostenibilità o iniziative locali.

Le micro e piccole organizzazioni concretizzano il loro impegno nei confronti degli stakeholder combinando coinvolgimento personale diretto, comunicazione informale, strumenti digitali e azioni tangibili.

Queste pratiche dimostrano che la sostenibilità non è solo una dichiarazione, ma una **parte integrante e tangibile delle attività operative**, costruendo **fiducia, lealtà e supporto a lungo termine** da parte di tutti i gruppi di stakeholder

Tabella di collegamento tra i **gruppi di stakeholder** ed i **canali di comunicazione** ed **esempi pratici di impegno nei confronti degli stakeholder** nelle micro e piccole organizzazioni.

Pubblico / Destinatario	Canali di Comunicazione	Esempi pratici di impegno
<b>Interno: Proprietari / Dipendenti / Famiglia</b>	Incontri faccia a faccia, discussioni informali, tutoraggio, app di messaggistica	Riunioni mattutine sul risparmio energetico e il riciclo; guida sul posto di lavoro per l'approvvigionamento etico; promemoria digitali per pratiche sostenibili
<b>Clienti</b>	Etichette dei prodotti, messaggi in negozio, social media, interazione faccia a faccia	Mettere in evidenza gli imballaggi ecocompatibili; il personale spiega l'approvvigionamento etico durante le vendite; post sui social media che mostrano le iniziative di sostenibilità
<b>Fornitori / Partner commerciali</b>	Incontri diretti, e-mail, pianificazione collaborativa	Discutere le opzioni di approvvigionamento sostenibile; inviare aggiornamenti sulle pratiche etiche; sviluppare congiuntamente progetti di riduzione dei rifiuti o di efficienza energetica
<b>Comunità locale</b>	Eventi locali, workshop, bacheche di comunità, media locali	Partecipare a iniziative di pulizia, piantumazione di alberi o eventi di beneficenza; condividere iniziative di sostenibilità attraverso i giornali locali; sponsorizzare scuole o associazioni
<b>Organismi di regolamentazione / Autorità</b>	Report di conformità, documentazione formale, ispezioni	Presentare rapporti su ambiente, salute e sicurezza; dimostrare pratiche sostenibili durante le ispezioni; spiegare le iniziative durante le riunioni con gli enti regolatori
<b>Parti interessate finanziarie</b>	Incontri, bilanci, aggiornamenti via e-mail	Rendicontare sulla gestione responsabile, l'efficienza delle risorse e la sostenibilità a lungo termine; fornire aggiornamenti sui progressi in materia di sostenibilità

<b>Pubblico informale/digitale</b>	Social media, blog, newsletter, comunità online	Condividere storie di sostenibilità e iniziative comunitarie; coinvolgere il pubblico in sfide ecologiche; mostrare online i valori e le pratiche aziendali
------------------------------------	---	---

Per aiutare le organizzazioni a visualizzare come l'impegno verso gli stakeholder si manifesta attraverso diversi pubblici e canali, è possibile utilizzare la seguente infografica.

Per visualizzare l'infografica "Impegno verso gli stakeholder", scansiona il seguente codice QR



LINK: [https://drive.google.com/file/d/1\\_SwJiTZgxVBqfclBe3\\_6tw5Wp8vL9ZI-/view](https://drive.google.com/file/d/1_SwJiTZgxVBqfclBe3_6tw5Wp8vL9ZI-/view)

## 12. Conclusioni

Questo Manuale ha presentato la comunicazione di sostenibilità attraverso un insieme di concetti, strumenti e linee guida pratiche che, considerati nel loro complesso, rivelano una struttura metodologica coerente piuttosto che una raccolta di raccomandazioni isolate.

Ciò che emerge dalle sezioni precedenti è una **logica organizzativa continua** che rispecchia fedelmente il ciclo **Plan-Do-Check-Act (PDCA)** applicato alla comunicazione di sostenibilità nelle micro e piccole organizzazioni.

La comunicazione di sostenibilità, come proposta in questo Manuale, non è un'attività aggiuntiva da svolgere al termine delle attività. È l'espressione visibile di un processo organizzativo interno che inizia con la chiarezza dell'identità, è supportato da dati concreti, rafforzato dalla riflessione e dall'apprendimento e sostenuto da una leadership responsabile e dal coinvolgimento degli stakeholder.

In questo senso, il Manuale ha seguito una chiara progressione di domande fondamentali a cui ogni organizzazione dovrebbe implicitamente rispondere prima di comunicare la sostenibilità:

- **Chi siamo e da quale posizione istituzionale parliamo?**  
(Posizionamento istituzionale)
- **Come garantiamo la trasparenza della nostra comunicazione?**  
(Trasparenza)
- **Come evitiamo esagerazioni e greenwashing?**  
(Obiettività)
- **Come dimostriamo con prove ciò che affermiamo?**  
(Indicatori)
- **Come possiamo migliorare osservando e imparando dagli altri?**  
(Benchmarking)
- **Come impariamo dalla nostra esperienza?**  
(Lezioni Apprese)
- **Chi garantisce la coerenza tra discorso e pratica?**  
(Responsabilità esecutiva)
- **A chi ci rivolgiamo con la nostra comunicazione?**  
(Destinatari)
- **Cosa stiamo comunicando esattamente?**  
(Messaggi Chiave)
- **Attraverso quali canali comunichiamo?**  
(Canali di comunicazione)

- **Come dimostriamo un reale impegno nei confronti degli stakeholder?**

(Impegno verso gli stakeholder)

Insieme, questi elementi formano un ciclo strutturato:

- **Pianificazione** – definire l'identità, i principi e i fondamenti etici della comunicazione;
- **Esecuzione** – tradurre i principi in azioni e prove misurabili;
- **Verifica** – riflettere sulle pratiche e imparare dall'esperienza;
- **Azione** – adattare responsabilità, messaggi, canali e coinvolgimento degli stakeholder per migliorare la coerenza e la credibilità.

Questo approccio è particolarmente adatto alle micro e piccole organizzazioni.

Queste organizzazioni raramente si affidano a report formali sulla sostenibilità o a complesse strategie di comunicazione. Al contrario, la sostenibilità viene comunicata attraverso pratiche quotidiane, relazioni strette, interazioni informali e un adattamento continuo.

Questo Manuale riconosce tale realtà e fornisce un quadro di riferimento che la trasforma in un processo strutturato, ripetibile e gestibile.

La comunicazione della sostenibilità diventa quindi non un'attività promozionale, ma la naturale conseguenza di chiarezza organizzativa, comportamento etico, pratica basata sull'evidenza, apprendimento, responsabilità della leadership e autentico coinvolgimento degli stakeholder.

In definitiva, il Piano di Comunicazione Organizzativa per la Sostenibilità qui proposto non è semplicemente un modello di comunicazione. È un **ciclo continuo di apprendimento organizzativo reso visibile attraverso la comunicazione**, che consente alle micro e piccole organizzazioni di comunicare la sostenibilità in modo credibile, realistico e sostenibile nel tempo

# **Riferimenti Bibliografici**

## Riferimenti bibliografici

Argyris, C., & Schön, DA (1978). *Apprendimento organizzativo: una prospettiva di teoria dell'azione*. Addison-Wesley.

Ashforth, BE, & Gibbs, BW (1990). Il doppio taglio della legittimazione organizzativa. *Organization Science*, 1 (2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>

Baccaro, L., & Mele, V. (2012). In mancanza di alternative migliori? Organizzazioni internazionali e codici aziendali globali. *Public Administration*, 90 (2), 451–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01978.x>

Banerjee, SB (2008). Responsabilità sociale d'impresa: il buono, il cattivo e il brutto. *Sociologia critica*, 34 (1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, JM (2008). Reporting sociale aziendale e gestione del rischio reputazionale. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21 (3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>

Bellucci, E., Fraunholz, B., Parker, CM, Torlina, L., & Zutshi, A. (2015). Descrizioni delle relazioni con gli stakeholder delle PMI nelle comunicazioni CSR del sito web.

Benoit, WL (1995). *Resoconti, scuse e giustificazioni: una teoria delle strategie di ripristino dell'immagine*. State University of New York Press.

Bocken, NM P., Short, SW, Rana, P., & Evans, S. (2014). Una revisione della letteratura e della pratica per sviluppare archetipi di modelli di business sostenibili. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

Borges, E., Campos, S., Teixeira, MS, Lucas, MR, Ferreira-Oliveira, AT, Rodrigues, AS, & Vaz-Velho, M. (2023). Come comunicano le aziende la sostenibilità? Una revisione sistematica della letteratura. *Sostenibilità*, 15 (10), 8263.

Brown, HS, de Jong, M., & Levy, DL (2009). Costruire istituzioni basate sulla divulgazione delle informazioni. *Organization Studies*, 30 (2–3), 151–176. <https://doi.org/10.1177/0170840608101476>

Commissione Brundtland. (1987). *Il nostro futuro comune*. Oxford University Press.

Camp, RC (1989). *Benchmarking: La ricerca delle migliori pratiche del settore che portano a prestazioni superiori*. ASQC Quality Press.

Carroll, AB, & Buchholtz, AK (2014). *Impresa e società: etica, sostenibilità e gestione degli stakeholder* (9a ed.). Cengage Learning.

Christensen, LT, Morsing, M. e Thyssen, O. (2013). La CSR come discorso aspirazionale. *Organizzazione*, 20 (3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

Cornelissen, J. (2017). *Comunicazione aziendale: una guida alla teoria e alla pratica* (5a ed.). Sage.

Deming, WE (1986). *Fuori dalla crisi*. MIT Press.

- DiMaggio, PJ, & Powell, WW (1983). La gabbia di ferro rivisitata: isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, T., & Preston, LE (1995). La teoria degli stakeholder dell'impresa. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Epstein, MJ, & Buhovac, AR (2014). *Rendere efficace la sostenibilità: migliori pratiche nella gestione e misurazione degli impatti sociali, ambientali ed economici delle imprese* (2a ed.). Berrett-Koehler.
- Commissione europea. (2019). *Il Green Deal europeo*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Commissione europea. (2021). *Linee guida per una migliore regolamentazione*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Commissione europea. (2022). *Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità aziendale (CSRD)*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.
- Floridi, L., et al. (2018). AI4People—Un quadro etico per una buona società basata sull'IA. *Minds and Machines*, 28, 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Freeman, RE (1984). *Gestione strategica: un approccio basato sugli stakeholder*. Pitman.
- Freeman, RE, Harrison, JS, & Zyglidopoulos, S. (2018). *Teoria degli stakeholder: concetti e strategie*. Cambridge University Press.
- Gadenne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). Uno studio empirico sulla consapevolezza e le pratiche ambientali nelle PMI. *Journal of Business Ethics*, 84 (1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2014). *Contabilità e responsabilità: cambiamenti e sfide nella rendicontazione sociale e ambientale aziendale*. Pearson.
- Guidi, M., Vitali, S., Giuliani, M., & Chiucchi, MS (2024). Comprendere l'interazione tra strategia di sostenibilità e reporting di sostenibilità nelle PMI. *Journal of Management & Organization*.
- Habermas, J. (1984). *La teoria dell'azione comunicativa* (Vol. 1). Beacon Press.
- ISO. (2010). *ISO 26000: Guida sulla responsabilità sociale*. Organizzazione internazionale per la standardizzazione.
- Jenkins, H. (2006). Piccole imprese paladine della responsabilità sociale d'impresa. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Kalogiannidis, S., Kagioglou, F., & Kalfas, D., et al. (2025). Strategie di comunicazione aziendale come luogo interno di sostenibilità nelle PMI: un caso di studio in Grecia. *Discover Sustainability*, 6, 91.
- Kaplan, RS, & Norton, DP (1996). *La balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2017). *Gestione dei progetti: un approccio sistemico alla pianificazione, programmazione e controllo* (12a ed.). Wiley.

- Kolb, DA (1984). *Apprendimento esperienziale: l'esperienza come fonte di apprendimento e sviluppo*. Prentice Hall.
- Lozano, R. (2015). Una prospettiva olistica sui fattori trainanti della sostenibilità aziendale. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lyon, TP, & Montgomery, AW (2015). I mezzi e il fine del greenwash. *Organization & Environment*, 28 (2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Maak, T., & Pless, NM (2006). Leadership responsabile in una società degli stakeholder: una prospettiva relazionale. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Meyer, JW, & Rowan, B. (1977). Organizzazioni istituzionalizzate. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mihalache, S., & Mihalache, OR (2020). Coinvolgimento degli stakeholder nelle piccole e medie imprese: una prospettiva di sviluppo sostenibile. *Sustainability*, 12 (15), 6001. <https://doi.org/10.3390/su12156001>
- Mintzberg, H. (2009). *Gestione*. Berrett-Koehler.
- Moore, MH (1995). *Creare valore pubblico*. Harvard University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Comunicazione della responsabilità sociale d'impresa: strategie di informazione, risposta e coinvolgimento degli stakeholder. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- OCSE. (2015). *Governance pubblica e trasparenza*. OCSE Publishing.
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sostenibilità e gestione degli stakeholder. *Business Strategy and the Environment*, 15 (5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Rawlins, B. (2008). Misurare la relazione tra trasparenza organizzativa e fiducia dei dipendenti. *Public Relations Journal*, 2 (2), 1–21.
- Schaltegger, S., Bennett, M., & Burritt, R. (2006). *Contabilità e rendicontazione della sostenibilità*. Springer.
- Schein, EH (2010). *Cultura organizzativa e leadership* (4a ed.). Jossey-Bass.
- Schnackenberg, AK, & Tomlinson, EC (2016). Trasparenza organizzativa. *Journal of Management*, 42 (7), 1784–1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2023). Divulgazione ESG e performance di sostenibilità delle PMI. *Sustainability*, 15 (1), 200.
- Suchek, N., & Franco, M. (2023). Cooperazione interorganizzativa orientata alla sostenibilità che coinvolge le PMI. *Journal of the Knowledge Economy*.

Suchman, MC (1995). Gestire la legittimità. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571–610.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Assemblea Generale delle Nazioni Unite. (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. Nazioni Unite.

Van de Ven, AH, & Poole, MS (1995). Spiegare lo sviluppo e il cambiamento nelle organizzazioni. *Academy of Management Review*, 20 (3), 510–540.

Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). Gestire la responsabilità. *California Management Review*, 47 (1), 25–54.

Walker, H., & Jones, N. (2012). Gestione sostenibile della catena di approvvigionamento nel settore privato del Regno Unito. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (1), 15–28.  
<https://doi.org/10.1108/13598541211212177>

# Appendice

## Appendice: Piano di comunicazione sulla sostenibilità organizzativa

Questo Piano traduce i principi, i concetti e gli strumenti presentati in questo Manuale in uno strumento pratico, strutturato e operativo.

Completando questo Piano, l'organizzazione è in grado di:

- Strutturare la propria narrativa sulla sostenibilità
- Comunicare con trasparenza e obiettività
- Evitare il greenwashing
- Allineare i messaggi con gli stakeholder
- Utilizzare canali di comunicazione appropriati
- Dimostrare un impegno reale
- Stabilire un ciclo di miglioramento continuo (logica PDCA)

### 1. Posizionamento Istituzionale

**Chi siamo e da quale posizione istituzionale comunichiamo la sostenibilità?**

Questa sezione chiarisce l'identità organizzativa che fa da cornice a tutta la comunicazione sulla sostenibilità.

Elemento	Contenuto
Nome dell'organizzazione	
Tipo di organizzazione	PMI / ONG / Associazione / Altro
Missione	
Dove operiamo	Locale / Regionale / Nazionale / Europeo
I nostri valori fondamentali	
Il nostro impegno per la sostenibilità	
Cosa NON facciamo (limiti, confini, mandato)	

**Nota:** Questo contenuto può essere utilizzato direttamente sul sito web, nei report o nelle presentazioni.

### 2. Trasparenza

**Che cosa abbiamo fatto concretamente in termini di sostenibilità?**

Elenca le azioni concrete derivanti dal tuo Piano Operativo/di Sostenibilità.

Obiettivo di Sostenibilità	Azione implementata	Risultato raggiunto	Evidenze (foto, dati, documenti)

**Nota:** Devono essere comunicate solo le azioni supportate da prove.

### 3. Obiettività: evitare il greenwashing

Classifica i messaggi in base al loro stato reale

Azione / Risultato	Stato
	 Risultato Raggiunto
	 In corso
	 Obiettivo futuro

**Nota:** Mai comunicare  come se fosse 

### 4. Destinatari: con chi comunichiamo?

Publico Interno	Publico Esterno
Personale	Clienti / Beneficiari
Gestione	Partner
Volontari	Comunità locale
Formatori	Autorità Pubbliche
	Fornitori
	Parti interessate finanziarie
	Publico digitale

### 5. Messaggi chiave: di che tipo di messaggio sulla sostenibilità si tratta?

Seleziona la categoria corrispondente a ciascuna azione/risultato.

Azione / Risultato	Ambietale	Sociale	Economico	Etico	Esplicativo	Impatto locale
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nota:** Questo garantisce equilibrio dei messaggi e coerenza.

### 6. Canali di comunicazione: come lo comunicheremo?

Publico	Messaggio	Canale	Formato	Quando
		Sito web / Social media / Email / Riunione	Post / Articolo / Report / Presentazione	

## 7. Verifica della trasparenza (prima della pubblicazione)

Prima di comunicare, conferma:

- Abbiamo spiegato cosa volevamo migliorare
- Abbiamo spiegato cosa abbiamo fatto
- Abbiamo mostrato cosa è cambiato
- Abbiamo menzionato eventuali difficoltà
- Abbiamo incluso delle prove

Se non puoi spuntare tutte le caselle → non pubblicare ancora

## 8. Indicatori e prove: come dimostriamo ciò che affermiamo?

Messaggio	Indicatore / Dati	Fonte della prova

## 9. Matrice di comunicazione sulla sostenibilità

Assicurati di non comunicare sempre le stesse cose alle stesse persone.

Destinatario \ Tipo di Messaggio	Ambientale	Sociale	Etico	Esplicativo	Locale
Personale					
Comunità					
Partner					

## 10. Miglioramento Continuo — Calendario Annuale della comunicazione (PDCA)

Periodo	Cosa comunichiamo	Obiettivo
Inizio anno	Obiettivi ed impegni	PIANO
Metà anno	Azioni in corso	FARE
Fine Di anno	Risultati e lezioni apprese	VERIFICA E AGISCI

## 11. Impegno nei confronti delle parti interessate — Coerenza Controllo

- I messaggi rispecchiano le pratiche reali
- La leadership convalida la comunicazione
- Messaggi adattati a ciascun pubblico
- Utilizzo dei canali appropriati
- La comunicazione viene rivista annualmente

Validazione finale del Piano

Al termine di questo Piano, l'organizzazione dovrebbe disporre di:

- Una chiara narrativa sulla sostenibilità
- Messaggi basati su dati concreti
- Comunicazione adattata al pubblico di riferimento
- Nessun rischio di greenwashing
- Contenuti pronti all'uso per sito web, report e social media
- Un sistema strutturato per il miglioramento continuo