



lundquist. blurring boundaries

L'evoluzione della sostenibilità d'impresa
attraverso la trasformazione delle pratiche di reporting

aprile 2019

CONTENUTI DEL DOCUMENTO

.....

Questo documento presenta una sintesi di alcuni temi affrontati nella ricerca «**blurring boundaries**», introdotta da Lundquist nel 2018.

1

INTRODUZIONE

2

DA RENDICONTAZIONE
A NARRAZIONE: IL RUOLO
CHIAVE DELLA STRATEGIA

3

IL MESSAGGIO GUIDA
CONTENUTI E LA STRATEGIA
DI COMUNICAZIONE VISUALE

4

FORMATI DIFFERENTI
PER RAGGIUNGERE
AUDIENZE DIFFERENTI

5

ESISTE UNA SOLUZIONE GIUSTA?

0

1

INTRODUZIONE

Perché parliamo di «blurring boundaries»?
I temi emersi dalla prima edizione della ricerca
Parametri di analisi della ricerca «blurring boundaries»

[Torna all'indice](#)



PERCHÉ PARLIAMO DI «BLURRING BOUNDARIES»?

Siamo nel mezzo di una fase di trasformazione in cui l'accezione uniforme e univoca della sostenibilità d'impresa è stata messa in crisi. Il fermento intellettuale e legislativo cresciuto attorno a questo tema negli ultimi anni ha provocato una progressiva erosione di categorie fino ad oggi contrapposte (finanziario vs non finanziario, impresa vs società, "silos" vs integrazione) portando alla creazione di un nuovo panorama, un nuovo landscape in cui i confini si sovrappongono, si compenetrano, si sfumano.

È esattamente in questo contesto che si inserisce la nostra ricerca «blurring boundaries»: attraverso lo studio dell'ecosistema di reporting delle aziende leader nella sostenibilità e grande imprese italiane, vogliamo capire quali elementi siano necessari alle imprese per sviluppare un approccio consapevole e strategico alla sostenibilità e per affrontare le nuove sfide in termini di rendicontazione e comunicazione, coniugando il rigore metodologico e un approccio narrativo organico e omogeneo.

MODELLO PRECEDENTE: UNA CONTRAPPOSIZIONE NETTA



MOMENTO DI SVOLTA: CRESCENTE INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ



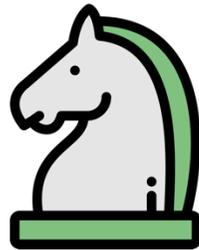


I TEMI EMERSI DALLA PRIMA EDIZIONE DELLA RICERCA

Stimolati dal contesto in evoluzione, il nostro progetto di ricerca **blurring boundaries** nasce per comprendere come le aziende stiano riflettendo sul proprio ruolo e (ri)definendo i confini delle proprie scelte strategiche di sostenibilità, del proprio modo di agire e di relazionarsi con il contesto in cui operano.

L'obiettivo del progetto è aiutare le imprese ad orientarsi nel nuovo panorama di sostenibilità e a rispondere efficacemente alle nuove sfide di reporting e comunicazione.

RISULTATI CHIAVE DELLA RICERCA



Da rendicontazione a narrazione: il ruolo chiave della strategia

[Vedi cap. 2](#)



Il messaggio guida contenuti e la strategia di comunicazione visuale

[Vedi cap. 3](#)



Formati differenti per raggiungere audience differenti

[Vedi cap. 4](#)



PARAMETRI DI ANALISI DELLA RICERCA «BLURRING BOUNDARIES»



CAMPIONE DI ANALISI

50 GRANDI AZIENDE ITALIANE

- 40 membri del FTSE MIB
- 10 aziende non quotate

49 AZIENDE EUROPEE LEADER NELLA SOSTENIBILITÀ

- 40 RobecoSAM Gold Class 2018
- 9 RobecoSAM Industry Movers



OGGETTO DI ANALISI

- Annual report (AR)
- Integrated report (IR)
- Sustainability report (SR)
- Non Financial Report redatti in conformità con la Direttiva Europea 2014/95/EU (DNF)
- Altri documenti contenenti informazioni di sostenibilità (es. report tematici, brochure...)



ANNI DI PUBBLICAZIONE

2017 e 2018



CRITERI

CRITERI QUANTITATIVI

- Tipologia e struttura dei documenti
- Guidelines e assurance applicate
- Stakeholder engagement e analisi di materialità
- Integrazione delle informazioni di carattere non finanziario

CRITERI QUALITATIVI

- Elementi visuali
- Elementi narrativi
- Formati e piattaforme di comunicazione



2

DA RENDICONTAZIONE A NARRAZIONE: IL RUOLO CHIAVE DELLA STRATEGIA

La scelta di struttura e contenuti dei documenti
Quale ecosistema adottare? Focus Europa e Italia
Focus: Report Integrato è solo una delle possibili soluzioni, non l'unica
Case study: CRH e Akzo Nobel

[Torna all'indice](#)



LA SCELTA DI STRUTTURA E CONTENUTI DEI DOCUMENTI

La ricerca evidenzia che i report oggi non hanno più solo lo scopo di rendicontare le performance passate, ma rappresentano veri e propri **documenti strategici orientati al futuro** realizzati per costruire maggiore fiducia con i diversi stakeholder e allo stesso tempo supportare il business. Per fare ciò, è necessario creare un **filo conduttore** che sviluppi un messaggio coerente all'interno dell'ecosistema di reportistica.

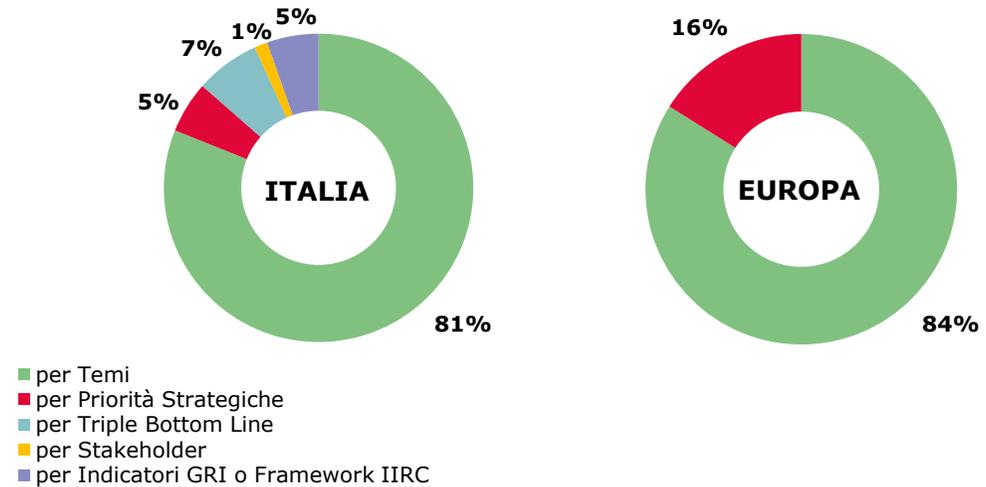
A che punto siamo in Italia?

In Italia, la normativa ha spinto le imprese verso una **maggiore uniformità nella struttura dei documenti** (l'81% del campione organizza i contenuti per temi) e un **più completo set di dati**. **La maggioranza delle aziende italiane non presenta commitment/strategie di sostenibilità** nei documenti, né inquadra il proprio operare in un preciso contesto di sostenibilità.

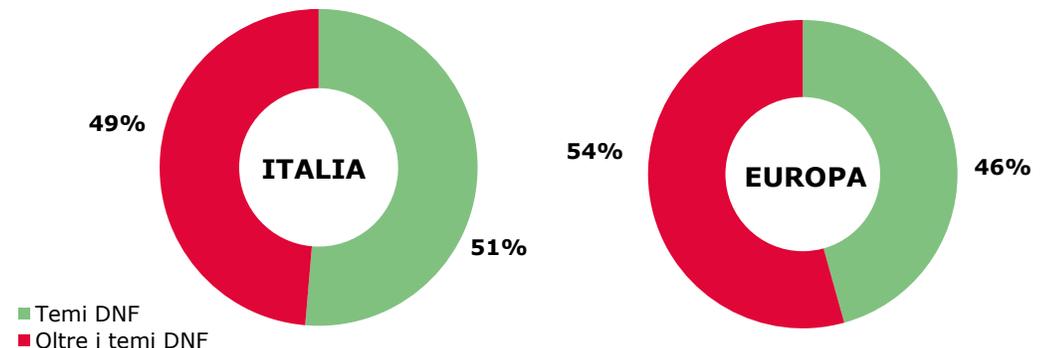
Quali sono i trend europei?

Rispetto alle imprese italiane, un numero maggiore di realtà europee organizza il suo reporting per **priorità strategiche** (con trend in aumento tra il 2017 e il 2018). Questa struttura permette di approfondire anche temi che esulano dalle classiche aree di sostenibilità o da quelle previste dalla direttiva.

STRUTTURA DEI DOCUMENTI:
maggior focus sulle priorità strategiche in Europa



TEMI TRATTATI:
in Italia ci si concentra maggiormente sui temi definiti dalla DNF



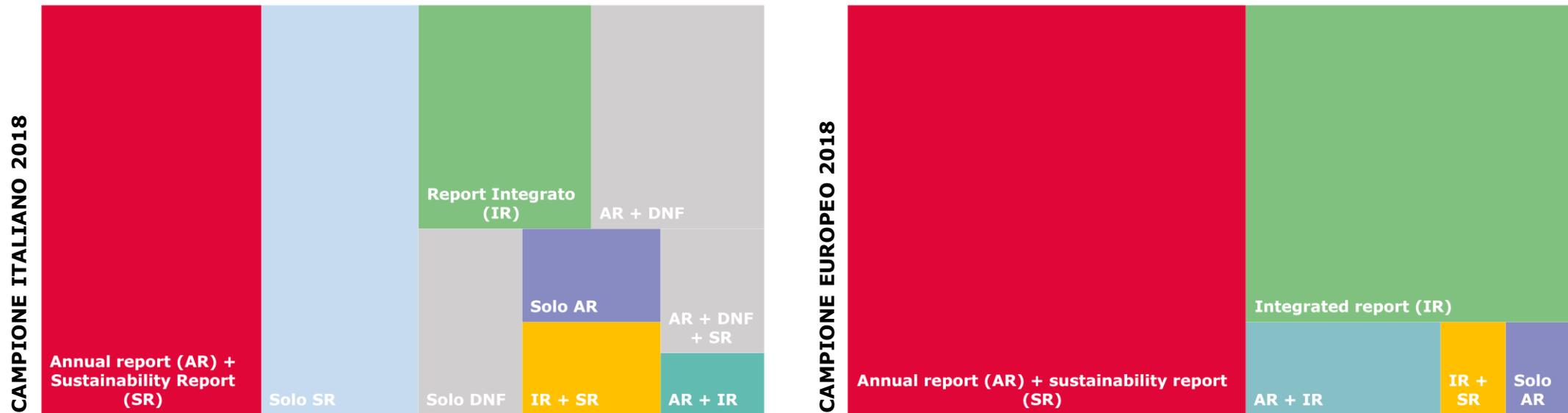


QUALE ECOSISTEMA ADOTTARE?

La nostra ricerca evidenzia come le scelte di organizzazione del reporting in termini di documenti prodotti è influenzato dalla presenza o assenza di un pensiero/approccio strategico integrato tra sostenibilità e business.

Molte aziende leader in Europa trasmettono l'approccio integrato attraverso un'organizzazione coerente e integrata (anche quando utilizza una combinazione di due strumenti diversi, ad esempio annual report e sustainability report). In Italia, invece, l'introduzione della DNF crea una situazione frammentata caratterizzata da una bassa sinergia tra i diversi documenti.

REPORTING DI SOSTENIBILITÀ: SCELTA DI STRUMENTI



Leggenda: AR = Annual Report, SR = Sustainability report, IR = Integrated report, DNF = Dichiarazione non-finanziaria.

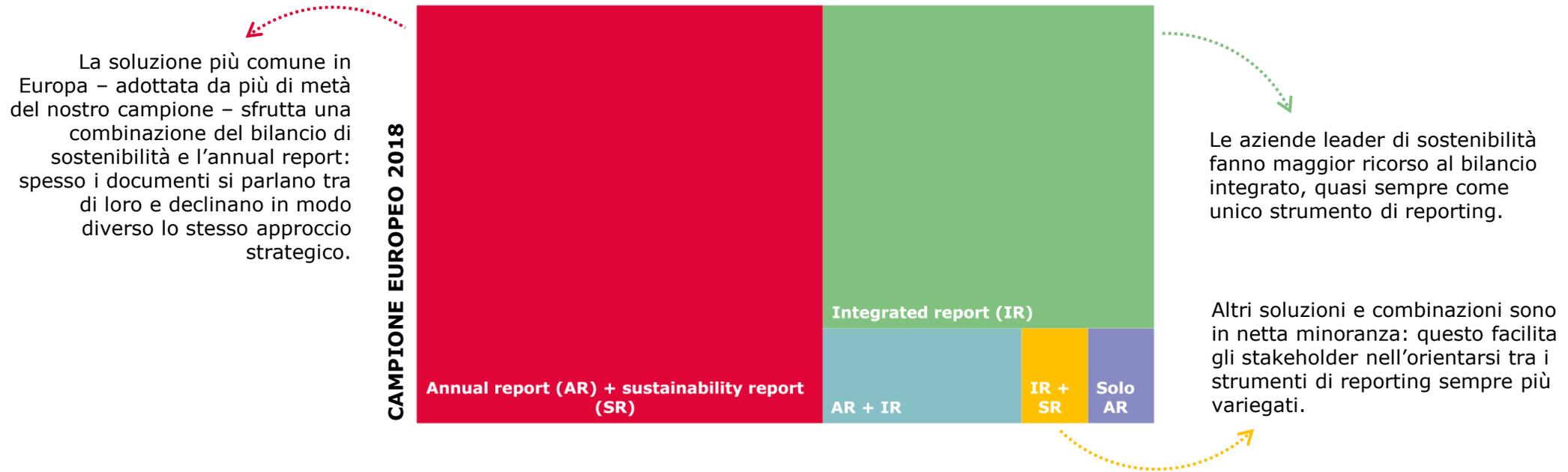


FOCUS: L'ECOSISTEMA IN EUROPA

Quali sono i trend europei?

Per leader del reporting di sostenibilità la direttiva europea non ha complicato l'impostazione dei documenti di rendicontazione. Tutte le aziende del campione, infatti, hanno integrato la loro "DNF" in documenti già esistenti (e.g. Annual Report affiancato da un Sustainability Report) o sono ricorsi a documenti di carattere integrato. Il numero di soluzioni è piuttosto contenuto.

REPORTING DI SOSTENIBILITÀ: SCELTA DI STRUMENTI



Leggenda: AR = Annual Report, SR = Sustainability report, IR = Integrated report, DNF = Dichiarazione non-finanziaria.

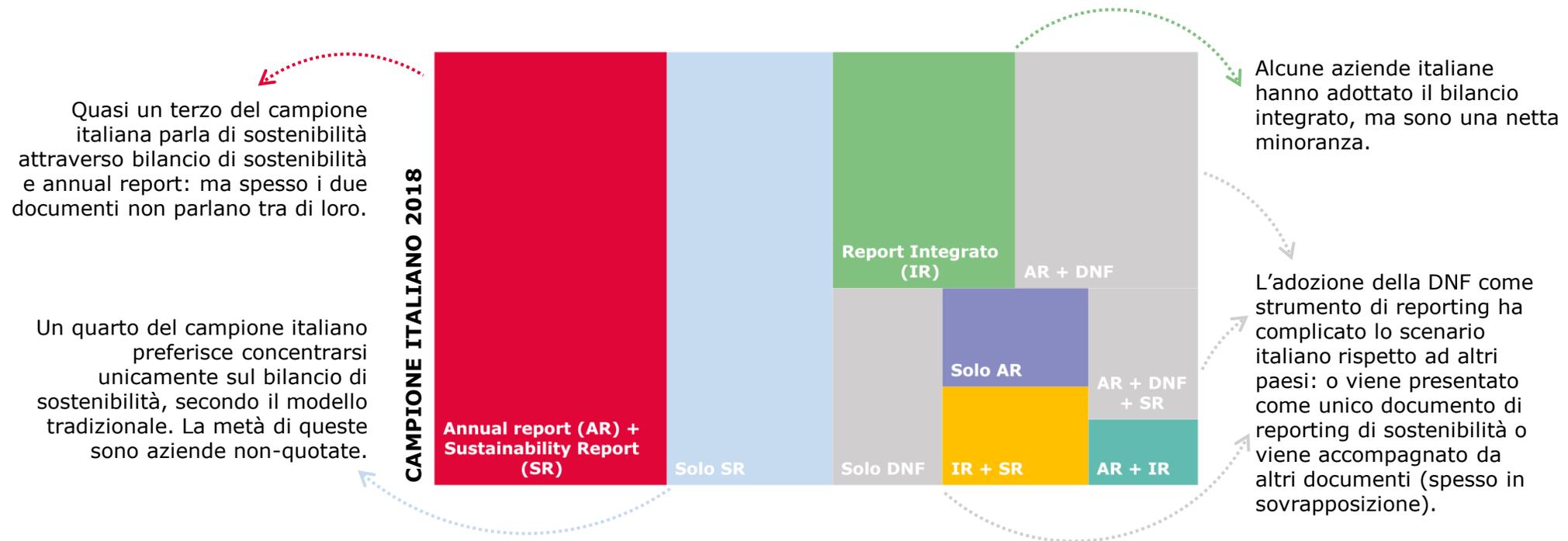


FOCUS: L'ECOSISTEMA IN ITALIA

A che punto siamo in Italia?

In Italia, l'obbligo di rendicontazione non finanziaria introdotto con il D.Lgs. 254 ha dato luogo a una frammentazione dell'ecosistema di reporting, mostrando quindi una sostanziale disomogeneità tra le imprese nell'interpretazione e, di conseguenza, nella collocazione della sostenibilità all'interno della propria realtà.

REPORTING DI SOSTENIBILITÀ: SCELTA DI STRUMENTI



Leggenda: AR = Annual Report, SR = Sustainability report, IR = Integrated report, DNF = Dichiarazione non-finanziaria.

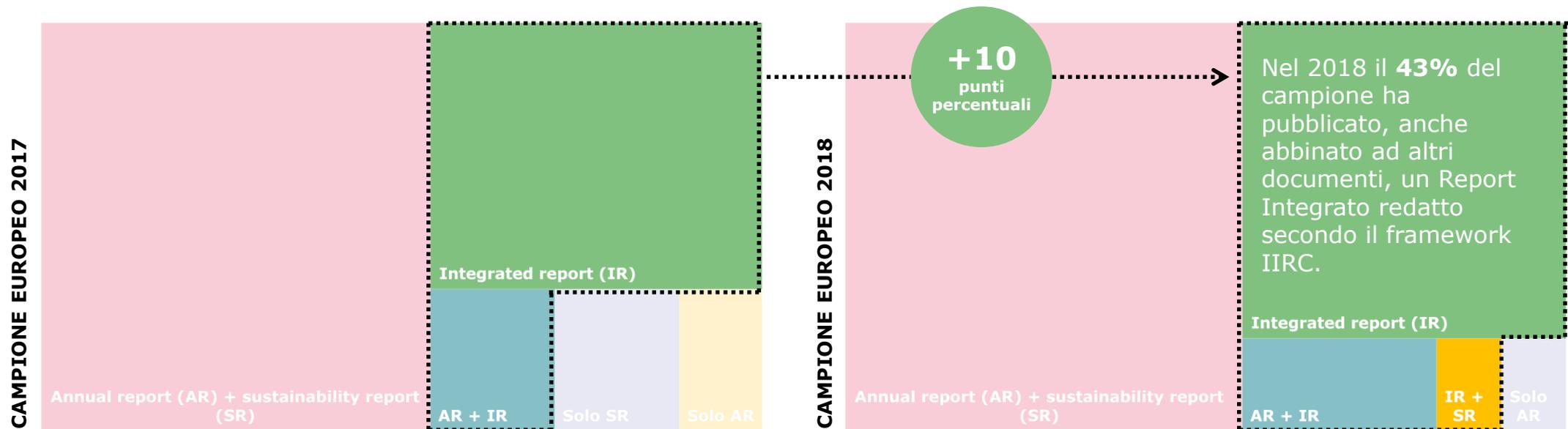


FOCUS: REPORT INTEGRATO È SOLO UNA DELLE POSSIBILI SOLUZIONI, NON L'UNICA

Sviluppare una narrazione attraverso l'incontro tra sostenibilità e approccio strategico aziendale è stato spesso associato all'adozione del **Report Integrato**, considerato da alcuni il modello di reporting più adatto a esprimere tali connessioni. Senza dubbio, il report integrato può rappresentare una **valida strada** da perseguire ma sarebbe errato considerarlo **l'unica strada percorribile**.

In mancanza di una effettiva integrazione a livello strategico della sostenibilità, la redazione di un IR rischia di divenire un esercizio, seppur più complesso, di pura rendicontazione. In diversi casi abbiamo invece apprezzato efficaci livelli di integrazione all'interno di report dove l'IIRC non viene applicato (e.g. Sustainability Reports).

REPORTING DI SOSTENIBILITÀ: SCELTA DI STRUMENTI



Leggenda: AR = Annual Report, SR = Sustainability report, IR = Integrated report, DNF = Dichiarazione non-finanziaria.



CASE STUDY: CRH



Per il proprio Report di Sostenibilità 2017, CRH adotta una struttura che guida efficacemente il lettore attraverso le priorità strategiche dell'azienda.

Ogni sezione si apre con un'introduzione che descrive brevemente l'approccio di CRH, seguita da tre domande chiave (**Why it this important? What are the challenges? What's in this section?**) che guidano il lettore inquadrando l'argomento sia internamente, ovvero rispetto alla strategia aziendale, che esternamente, facendo riferimento al contesto (in questo caso agli SDGs).

L'approccio dimostra che CRH è stata in grado di perseguire una redazione **consapevole** del documento, andando oltre la pura disclosure e valorizzando i temi chiave/l'approccio dell'azienda alla sostenibilità.



CASE STUDY: AKZO NOBEL

Contents

AkzoNobel at a glance	Cover flap
How AkzoNobel performed in 2016	4
How AkzoNobel created value in 2016	6
CEO statement	8
Our purpose	10
Strategic performance	20
Business performance	54
Leadership	86
Governance and compliance	104
Financial information	130
Sustainability statements	188
Index	252
Financial calendar	253
Glossary	254

Our strategy

As we continue to create everyday essentials to make people's lives more liveable and inspiring, we are proud to have achieved a record year of profitability in 2016, in terms of return on sales (ROS) and return on investment (ROI). Our ROS came in at 10.8 percent, while our ROI was 15.0 percent. Both performance metrics have been delivered at the upper end of our financial guidance for 2016-2018.

The continued achievement of our financial targets over several successive years highlights the progress we have made. Our strategy is showing results. We have also made progress towards a high performance culture with the successful introduction of new values and behaviors and an increased focus on performance management. During the next few years, we will balance our actions towards strong organic growth and innovation, while pursuing value generating acquisitions.

In the Strategic performance section, we briefly highlight what we achieved in 2016, outline our ongoing actions and explain our key focus areas. You will also find an updated overview and outlook for the four end-user segments. The diagram on this page gives a visual summary of how all the main elements of our strategy fit together.

Our strategic vision: Leading market positions delivering leading performance

Strategic focus	Customer focused	We build successful partnerships with our customers
Processes	Teamwork partnerships	We do what we say we will do
Culture	Passion for excellence	We strive to be the best in everything we do, every day
Customer and product innovation	Winning together	We develop, share and use our personal energies to set up a team

Strategic performance

PHASE 1 - 2012-2015: Focus on operational excellence and improvements in return and cash flows.	PHASE 2 - Launched October 2015: More focus on organic growth, innovation and value generating acquisitions.
--	---

AkzoNobel

Un elemento peculiare presentato da AkzoNobel nel suo Integrated Report è la presenza di un **duplice indice**:

- un indice «**inspirational**», che riassume i contenuti essenziali attraverso titoli "parlanti";
- un indice più **standard**, con etichette legate a un linguaggio tecnico da rendicontazione.

Oltre al rispetto della normativa e a una particolare attenzione agli aspetti di reporting, emerge un chiaro sforzo di **focalizzarsi sulle aree più rilevanti**, e quindi **strategiche**, per l'azienda e la volontà di farlo nel modo più comprensibile possibile ai fruitori del documento.

Akzo Nobel è un chiaro esempio di come si possa mantenere una certa **forza comunicativa** senza perdere il **rigore metodologico** della rendicontazione: la presentazione degli argomenti segue le priorità strategiche ma anche un fruitore più tecnico può facilmente muoversi all'interno del documento.

0

3

IL MESSAGGIO GUIDA CONTENUTI E LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE VISUALE

Elementi narrativi e visuali essenziali per rafforzare i messaggi
Case study: Pearson & British American Tobacco

[Torna all'indice](#)



ELEMENTI NARRATIVI E VISUALI ESSENZIALI PER RAFFORZARE I MESSAGGI

L'efficace utilizzo di elementi visuali e narrativi è un aspetto fondamentale nella costruzione di un documento. Essi **rafforzano i messaggi**, aiutano a trasformare e **arricchire il contenuto** del documento creando un **alto livello di engagement** e una più consolidata **efficacia comunicativa**, **semplificano** la comprensione di aspetti tecnici e rendono la **narrazione distintiva**.

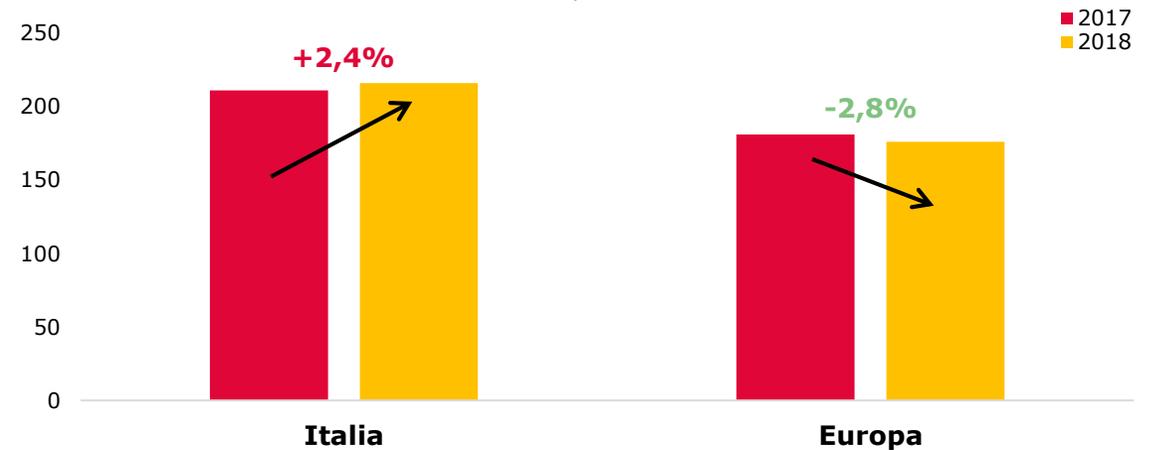
A che punto siamo in Italia?

L'importanza strategica degli elementi visuali-narrativi sembra non essere ben compresa in Italia: tra i 74 documenti analizzati, nella metà vi è una totale assenza di tali elementi. La maggior parte delle imprese, infatti, a prescindere dalla tipologia di documento adottato, ne fanno un **uso estremamente ridotto**, ricorrendo invece a **lunghi testi descrittivi**. Questa tendenza sembra rafforzarsi con l'entrata in vigore del D.Lgs. 254: rispetto al 2017, il numero medio di pagine è cresciuto del 2,4%.

Quali sono i trend europei?

In Europa, gli elementi visuali-narrativi sono utilizzati più **frequentemente** e con una più **marcata varietà**. L'utilizzo di questi componenti – in crescita nel 2018 – non viene limitato a documenti di pura sostenibilità, ma sono impiegati con successo negli Annual report e nei documenti finanziari, riflettendo una maggiore consapevolezza strategica e una coerenza di approccio esteso a tutta la comunicazione corporate. L'intenzione di avere documenti più snelli e leggibili si traduce anche in bilanci sempre più brevi.

NUMERO MEDIO DI PAGINE:
chi sale, chi scende



DIZIONARIO

ELEMENTI VISUALI: immagini, infografiche, highlights, video e grafici che alleggeriscono il documento rompendo il muro di testo andando ad evidenziare in modo più chiaro le informazioni chiave

ELEMENTI NARRATIVI: case study, storie, interviste e tutti quegli elementi che arricchiscono i contenuti raccontando i punti di vista interni ed esterni all'azienda relativi alle proprie attività, creando un maggiore livello di engagement



CASE STUDY: PEARSON

Our 2020 Sustainability Plan

Through our 2020 Sustainability Plan, our products and services, and the work that we do every day, we empower learners to shape tomorrow.

Our three focus areas – be a trusted partner, reach more learners, and shape the future of learning – drive our commitment to integrating social and environmental issues into every aspect of our business. Through our plan, we foster innovation and growth, strengthen our operations, and contribute to the UN Sustainable Development Goals (SDGs).

<p>1 Reach more learners</p> <ul style="list-style-type: none"> › Improve access to and affordability of products and services › Collaborate to reach underserved learners 	<p>2 Shape the future of learning</p> <ul style="list-style-type: none"> › Build skills that foster employability and inclusive economic growth › Promote education for sustainable development › Engage in multi-stakeholder research, dialogue, and collective action to solve global challenges 	<p>3 Be a trusted partner</p> <ul style="list-style-type: none"> › Respect and support our people, customers, and communities › Protect our natural environment › Build a sustainable supply chain
---	--	--

With a long time horizon for returns – in independently run, for-profit, education start-ups using innovative approaches to improving learning outcomes and increasing access at scale. By investing in new educational ventures, we help to increase the quality of education for millions of learners, identify what's next in the world's highest growth markets, and generate attractive financial returns. PALF has invested over \$20m into a portfolio of nine companies across six countries. PALF's last investment in Affordable Private Schools was in 2014, and while it continues to actively support existing portfolio companies, it has focused new investments on asset-light models that provide content and curriculum, often digitally-enabled. See more about Pearson's position on Affordable Private Schools at: <https://www.pearson.com/corporate/about-pearson/our-position-on/low-cost-private-schools.html>.

\$15m combined revenue of portfolio (90% year-on-year growth over past four years).

5 fellows placed within portfolio companies through the PALF summer internship program, which enables Pearson to attract top talent and create influential advocates and allies as fellows go on to work in education, entrepreneurship, and emerging markets.

Partnerships facilitated between Pearson employees and portfolio companies. Hearing about the exciting work of PALF portfolio companies and working with them first-hand through secondments and employee-portfolio company collaborations helps to motivate, develop, and retain staff.




Storie & progetti

Nel Sustainability Report 2017 di Pearson, i **temi strategici** vengono tradotti in una vera e propria **narrazione**, superando la tradizionale presentazione di contenuti.

A partire dalla definizione di tre priorità strategiche, ogni argomento viene approfondito anche attraverso il supporto concreto di **case study**, **progetti** e **storie**. Lo schema adottato, che si riflette in ogni parte del documento, si basa sulla presenza e correlazione di alcuni elementi di base: parte testuale, claim, commitment, storie/progetti. Questi ultimi in particolare sono arricchiti da **interviste** e **approfondimenti** con l'obiettivo di dare un **volto più reale** alle priorità strategiche e valorizzare il ruolo delle figure che lavorano in/con Pearson.



CASE STUDY: BRITISH AMERICAN TOBACCO



BRITISH AMERICAN TOBACCO

Elementi grafici/visuali

Sustainable Agriculture and Farmer Livelihoods

We are committed to working to enable prosperous livelihoods for all farmers who supply our tobacco.

What are the issues and why are they important?

Tobacco leaf remains at the core of our products, even with the growth of our Heat Conversion Products (HCPs), so the farmers who grow it are crucial to the continued success of our business.

Agricultural supply chains are particularly vulnerable to a range of different risks and tobacco growing is no exception. Understanding the challenges, finding solutions and mitigating these risks are central to BAT's approach to growing tobacco leaf. Not doing so could affect the livelihoods of the farmers we work with around the world and the security of our long-term supply of tobacco leaf.

These issues affect agriculture more broadly and pose a threat to our long-term growth, being able to ensure the livelihoods of the world's growing population.

The most important issues for our business and stakeholders

- Farmer livelihoods, rural poverty and food security
- Child labour and forced labour
- Health and safety, and labour rights
- Ageing farmer population
- Environmental and climate change impacts, including deforestation, soil degradation and water scarcity

Find out how we identified these issues on page 36.

Our strategic approach

We're responding to these issues with a strategy that helps us manage the risks and challenges they present, as well as embracing new opportunities to ensure a sustainable future for farmers and our company.

This approach is underpinned by well-established policies, standards and procedures:

- Supplier Code of Conduct - bat.com/principles
- Policies, standards, guidelines and due diligence for leaf operations, third-party suppliers and contracted farmers - bat.com/farmers
- Group Strategic Framework for Corporate Social Investment - bat.com/csi
- Environmental management - bat.com/environment

Advancing sustainable agriculture and improving our farmers

Supporting our farmers - Page 14

Managing and responding to these risks and opportunities

Setting standards, driving change - Page 18

Working in partnership to solve complex problems

Part of a bigger mission - Page 20

Our tobacco leaf supply chain

Traceability starts in the farm field and controlled management of our tobacco leaf supply chain

400,000+ tonnes of tobacco leaf purchased each year

- 66% from 17 BAT leaf operations
- 34% from 20+ third-party suppliers
- 90,000+ farmers
- 260,000+ farmers

260,000+ farmers is included in the data as a third-party supplier for 2017 and will be integrated as a BAT leaf operation in 2018.

Find more detailed information in our Sustainable Agriculture and Farmer Livelihoods Issue Report - bat.com/sustainableissues

Find our goals and performance indicators on page 34.

Legal and External

We're in our long tradition and culture for, which we express in our Guiding Principles. We are aware in the complex and changing world from political changes and rising external expectations and legislation. We're working to pro-actively manage our legal and external risks, and to tackle child labour and forced labour.

We're working to protect and restore natural resources in farming communities.

Implementing long-term multi-stakeholder partnerships is central to our approach.

Find our goals and performance indicators on page 34.

Our Principles and Standards

Our Guiding Principles define the values that guide our behavior, including integrity, transparency and respect through diversity. Our Standards of Business Conduct (SBC) explain these values to our BAT business here and across the high standards of integrity we are committed to upholding. It includes the core policies for areas such as anti-bribery, labor and corruption, WHI track, respect for the rights, human rights and product and financial controls.

This is complemented by our Supplier Code of Conduct, Principles for Environmental and International Marketing Principles.

Our strategic approach

We're responding to these issues with a strategy focused on upholding the highest standards of corporate conduct in all that we do.

Ensuring we never compromise our high standards of integrity and promoting supply chain results

Delivery with Integrity - Page 24

Respecting the rights of people across our business, operations and supply chains

Protecting human rights - Page 26

Directing our marketing at adult consumers only and promoting youth access to our products

Marketing responsibly - Page 28

Our strategic approach

We're responding to these issues with a strategy focused on upholding the highest standards of corporate conduct in all that we do.

Regulatory environment and policy influence

- Anti-bribery and corruption
- Human rights impacts
- Marketing practices and preventing underage access for all product categories
- Illegal tobacco trade
- Corporate tax

Find out how we identified these issues on page 36.

This approach is underpinned by well-established policies, standards and procedures:

- Supplier Code of Conduct - bat.com/principles
- Standards of Business Conduct - bat.com/sbc
- Regulatory environment and Principles for Engagement - bat.com/regulation
- Marketing Principles - bat.com/mmp
- Youth Access Prevention Guidelines - bat.com/yap
- Corporate governance - bat.com/governance
- Guiding Principles - bat.com/guidingprinciples
- Anti-bribery code - bat.com/abc
- Corporate tax strategy - bat.com/annualreport

Our economic contribution extends from a global to local level and we're long focused on respecting human rights. We do not tolerate corruption anywhere in our business and we work to tackle the critical financial and legal risks that corruption presents to the SBC, and the industry and other stakeholders.

We work in partnership with regulators, governments, the industry and other stakeholders.

Find our goals and performance indicators on page 34.

Key audit controls and sign-off

All business units worldwide complete an annual self-assessment against our key audit controls, which they confirm they have designed and implemented to support SBC compliance.

Annual training and sign-off

All staff working across the Group are required to complete training and sign-off, confirming their understanding of the SBC, and their personal conduct in respect of it.

Speak to channels

Anyone working for or with the Group can raise concerns or concerns in their local language or preferred language without fear of reprisal. Through our Speak to Channels, we investigate all reported incidents and take appropriate and strong action to address where required.

Sfruttando le potenzialità del formato del PDF interattivo, BAT adotta per il proprio Report di Sostenibilità 2017 un interessante metodo di presentazione e analisi degli argomenti chiave.

Ogni "Relevant Topic" viene contestualizzato evidenziando perché sia importante per BAT e l'approccio strategico adottato per gestirlo, con link all'interno del testo per approfondimenti. L'argomento viene poi correlato agli SDGs impattati e viene riportata una breve intervista del responsabile dell'area. Tutto questo è riportato in una sola pagina in modo chiaro e facilmente fruibile, grazie al preciso bilanciamento di elementi narrativi, visuali e testo.

FOCUS: LA RICERCA .TRUST E LO STORYTELLING

La nostra nuova **ricerca .trust** valuta la capacità delle aziende di raccontare il brand e il proprio business, di comunicare la leadership e di creare fiducia presso gli interlocutori. L'analisi include una valutazione specifica dell'utilizzo dello storytelling.

Per noi, l'obiettivo dello storytelling non è quello di raccontare delle belle storie ma di proporre esempi che possano rendere chiaro quanto spiegato ai visitatori e di coinvolgerli maggiormente. Per questo il «corporate storytelling» si compone, per noi, di due elementi chiave, gli obiettivi/ la trama e gli esempi che servono a comunicarli.



CORPORATE NARRATIVES

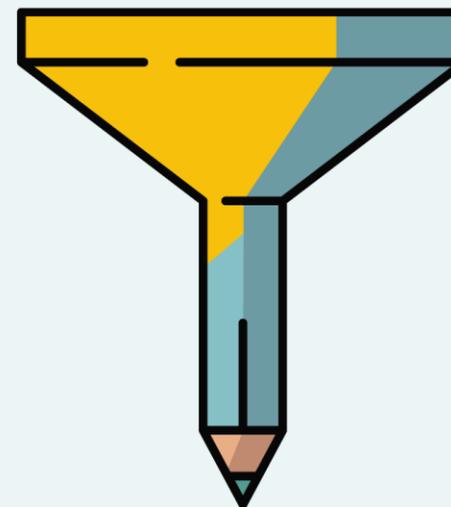
Ovvero trasmettere i tuoi **obiettivi** e il modo in cui stai cambiando l'azienda o la società. Il racconto non può prescindere dall'azienda stessa, dalla sua identità e dalla sua visione strategica (purpose), elementi chiave nel soddisfare le aspettative degli stakeholder.

Per definire la trama è necessario partire da chiari messaggi e dalle aspettative del pubblico (corporate narrative o content strategy).

CORPORATE STORIES & TECNICHE

Esporre **esempi reali** a supporto delle ambizioni e dell'approccio aziendale. Le storie mostrano la dimensione umana di un'organizzazione. La narrazione del "chi", del "dove" e del "quando", con la relativa esecuzione tecnica che dovrà far scaturire una reazione emozionale in chi legge o guarda.

Qui rientrano le **TECNICHE** di storytelling ma anche la definizione del come e dove raccontare le storie.



CORPORATE STORYTELLING

[Approfondisci nel report](#)



4

FORMATI DIFFERENTI PER RAGGIUNGERE AUDIENCE DIFFERENTI

Formati differenti per raggiungere audience differenti
Cos'è il PDF interattivo: FCA
Cos'è il report «ibrido»: Roche

[Torna all'indice](#)



FORMATI DIFFERENTI PER RAGGIUNGERE AUDIENCE DIFFERENTI

Anche nel mondo reporting, la scelta dei **canali e formati** influenza la capacità di valorizzazione dei messaggi, dati e progetti di sostenibilità e di dialogo con diverse audience. Tale scelta si basa sull'analisi di tre principali dimensioni:

- **Destinatari** che si vogliono raggiungere
- **Contenuti** da mettere in risalto
- **Formato e canale** comunicativo più efficace

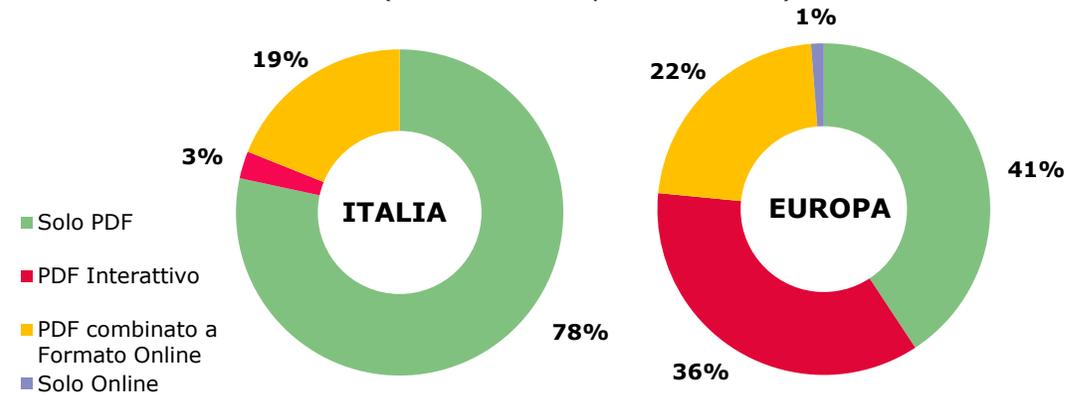
A che punto siamo in Italia?

In Italia emerge in maniera netta la **preferenza per il formato offline classico**: il 78% dei documenti è rappresentato da un semplice PDF che non ha un corrispettivo online. Solo il 3% dei documenti è un interactive PDF e molti bilanci interattivi soffrono l'assenza di contenuti con messaggi ingaggianti.

Quali sono i trend europei?

In Europa emerge una **maggiore fruizione online** rispetto al campione italiano (59% dei report nel 2018). Un dato interessante riguarda l'utilizzo dell'«**interactive pdf**»: nel 2018, **più di un terzo** dei documenti analizzati è prodotto in questo formato, ma l'efficacia di questa scelta è ancora da determinare. Una sola azienda del campione, infine, non utilizza affatto il formato offline.

OFFLINE VS ONLINE 2018
(% del totale report analizzati)



I FORMATI OFFLINE & ONLINE

FULL HTML: replica online di un intero report, normalmente in forma di mini-sito anche detto "bilancio interattivo"

HYBRID: sintesi digitale di un report con messaggio CEO, highlights, video, storie, presentata in un mini-sito ("standalone") o all'interno del sito corporate ("integrated"), con il report completo in PDF

WEB-BASED: Bilancio presentato solo online o con il web come canale primario

INTERACTIVE PDF: documento ottimizzato per la lettura a schermo in orizzontale e con mouse, tramite menu e elementi cliccabili (anche video)

SIMPLE PDF: classico documento PDF, con l'opzione di inserire l'indice come segnalibri (bookmarked)



COS'È IL PDF INTERATTIVO

Il PDF «interattivo» è un documento ottimizzato per la lettura a schermo (horizontal view) e navigabile (tramite un menu & elementi interattivi).

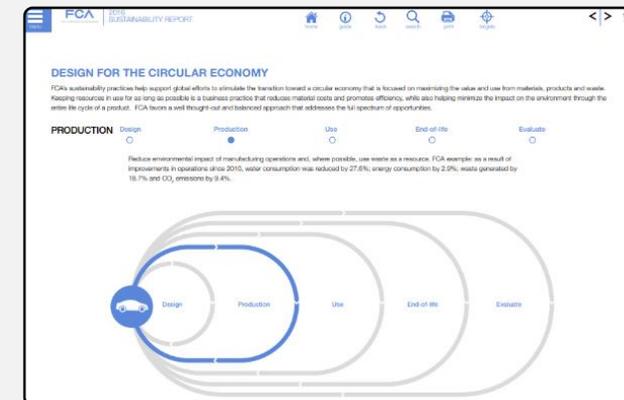
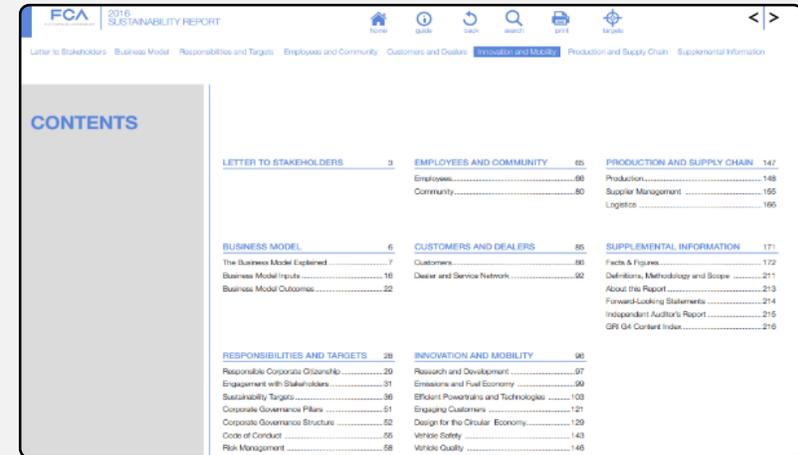
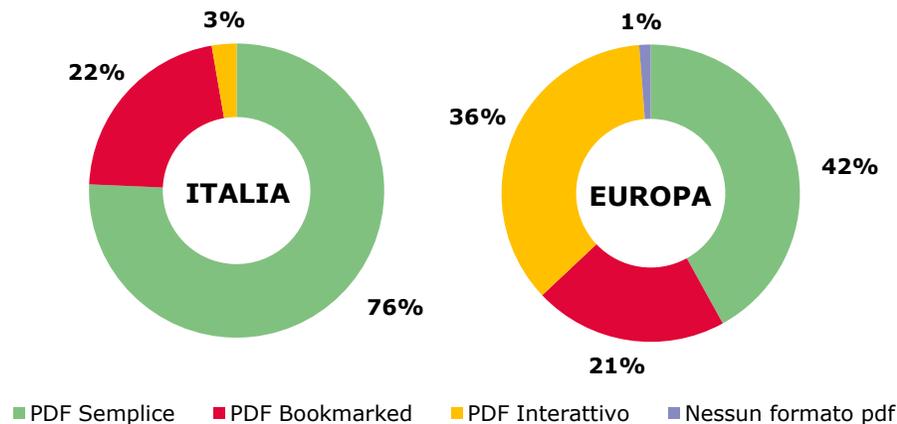


- Mantiene l'immediatezza del formato PDF
- Il documento è ottimizzato per la lettura a schermo
- La navigazione è arricchita grazie a link nel documento (menu, icone ecc.)



- Non è compatibile con una versione stampabile
- Richiede un attento planning e design
- Presuppone un pubblico di lettori del documento in forma elettronica

FORMATO PDF 2018
(% dei documenti analizzati)





COS'È IL REPORT «IBRIDO»

L'hybrid report definisce una sintesi digitale di un report (messaggio CEO, performance, highlight, video, storie, ecc.) presentata in un micro-sito ("standalone") o all'interno del sito corporate ("integrated"). Ogni user ha la possibilità di scaricare il documento intero, ma solo in formato PDF.

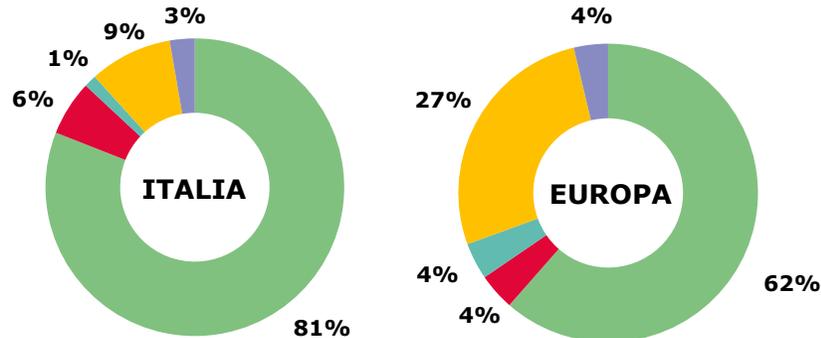


- Focus sui messaggi chiave e sui contenuti che possono essere meglio valorizzati in digitale
- Investimento limitato rispetto allo sviluppo di un report full HTML

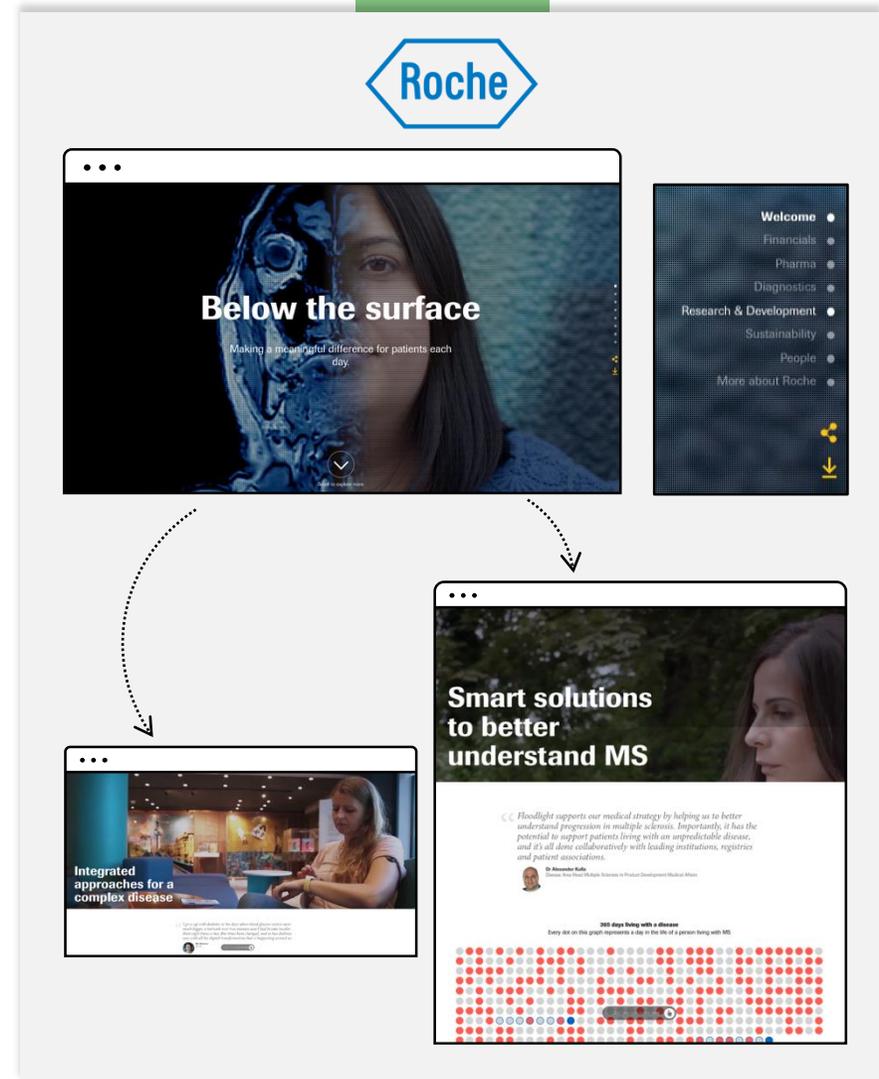


- Gli user devono essere ingaggiati a scaricare il PDF
- Difficoltà nello sviluppare contenuti che creino engagement effettivo

FORMATO ONLINE 2018
(% dei documenti analizzati)



■ Nessuno ■ Hybrid (standalone) ■ Hybrid (integrated) ■ versione Full HTML ■ Pdf sfogliabile



INTERNAL USE ONLY



COS'È IL REPORT «FULL HTML»

Full HTML è la versione online di un intero report, solitamente presentata in un micro-sito.

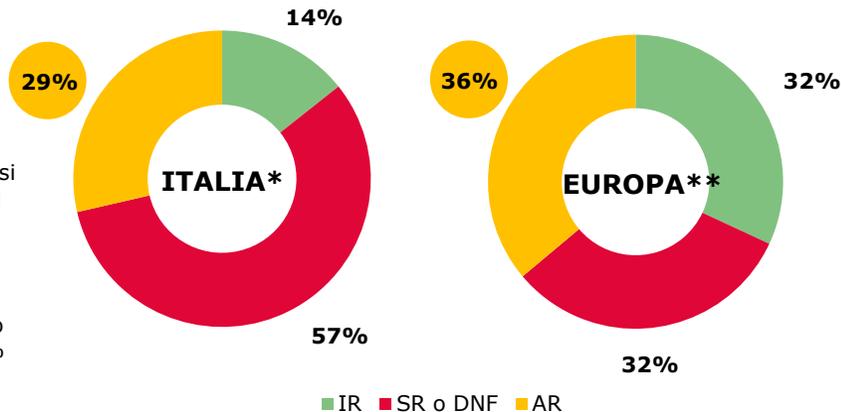


- Accesso online a tutti i contenuti del report
- "Vetrina" per gli Annual/Integrated Reports
- Un'unica piattaforma può ospitare più documenti (e.g. Annual + Sustainability Report)



- Basso "ROI" (poche visite): utenti professionisti preferiscono consultare PDF
- Il contenuto è troppo denso per essere user friendly
- Breve finestra di utilizzo (poche settimane)

FORMATO FULL HTML 2018 (% dei documenti analizzati)



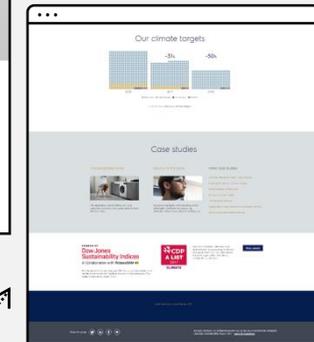
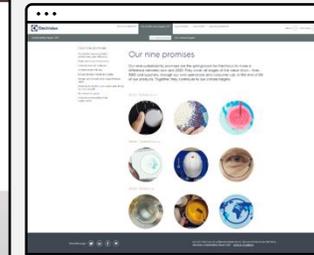
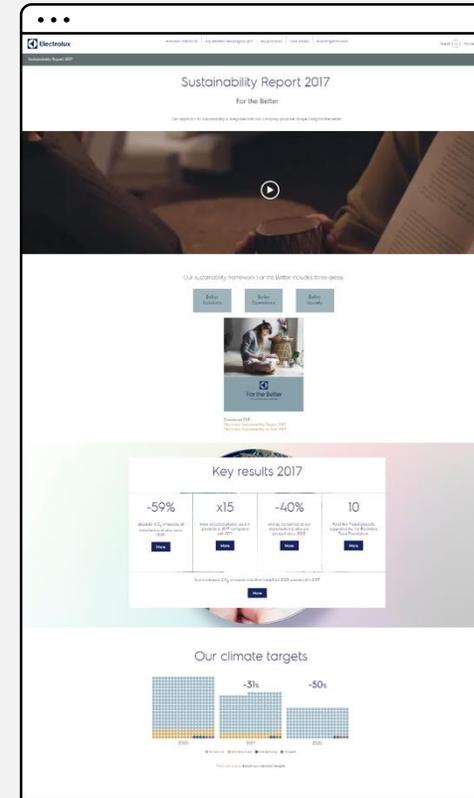
* Documenti resi nel formato Full HTML (9% del totale)

** Documenti resi nel formato Full HTML (27% del totale)

■ IR ■ SR o DNF ■ AR



Electrolux

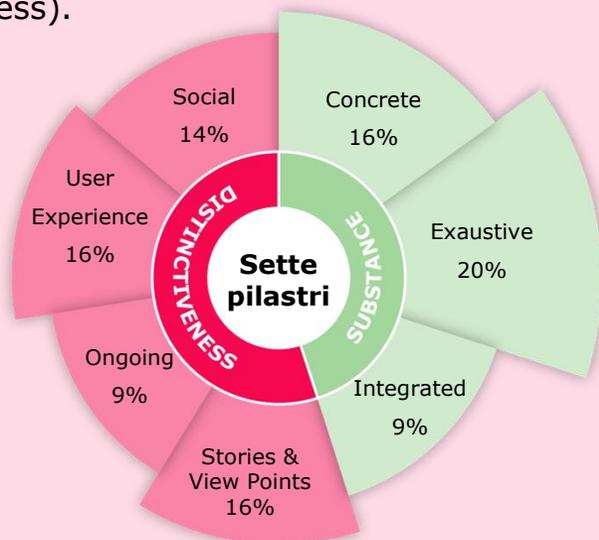


FOCUS.FUTURE

LA TUA COMUNICAZIONE DI SOSTENIBILITÀ PARLA AL FUTURO?

Ritorna l'appuntamento biennale con la nostra ricerca sulla comunicazione digitale di sostenibilità. Per la sua 8^a edizione abbiamo deciso di rinnovarla, al fine di allinearla al nostro modello di comprensione della comunicazione digitale e poter intercettare gli attuali trend in fatto di sostenibilità.

Il nome stesso della ricerca è cambiato dallo "storico" CSR Online Awards per diventare .future. Il protocollo di valutazione rinnovato si basa su due pilastri (Substance e Distinctiveness).



[Approfondisci nel report](#)

La ricerca .future offre un valido strumento per indirizzare la comunicazione di sostenibilità su canali digitali e raggiungere in modo efficace diversi stakeholder. La nuova metodologia si basa non solo sui nostri sondaggi di esperti e professionisti di CSR e sostenibilità (2.000 risposte) ma anche sugli ultimi indagini internazionali sulle aspettative di consumatori, investitori e chi cerca lavoro.

I risultati di .future saranno pubblicati a maggio 2019.

0

5

ESISTE UNA SOLUZIONE GIUSTA?

Tre nuove sfide per le aziende
Suggerimenti che emergono dalla ricerca «blurring boundaries»
Come possiamo aiutarvi

[Torna all'indice](#)



TRE NUOVE SFIDE PER LE AZIENDE

Gli sviluppi degli ultimi anni rappresentano uno spartiacque per il modo in cui le aziende sono chiamate ad affrontare la sostenibilità.

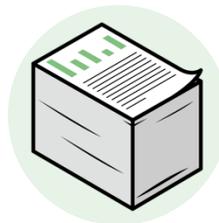
La rendicontazione di sostenibilità sta evolvendo secondo forme ibride sempre più differenziate, ed è ormai chiaro che i confini che prima distinguevano i diversi documenti sono ormai sovrapposti, sfumati.

In questo nuovo contesto, oltre alla necessità di rispondere alle diverse e crescenti richieste di disclosure di natura ESG (environment, social & governance), emergono tre principali sfide da tenere in considerazione:



OLTRE I TRADIZIONALI SILOS

La progressiva erosione delle tradizionali categorie binari (finanziario/non-finanziario, obbligatorio/volontario, azienda/ società) ha trasformato il modo di intendere la sostenibilità. Oggi ciò che conta è il modo di trasmettere una visione futura dell'azienda che mette insieme business e sostenibilità.



SOVRACCARICO DI INFORMAZIONI

L'aumento dei requisiti normativi nelle pratiche di reporting crea una crescente complessità in termini di tipologie di corporate disclosure. Ci sono nuovi obblighi normativi – alcuni dei quali riguardano singoli temi come *gender pay gap* – ed esigenze di approfondire altri temi critici per alcuni settori (ad es. climate change).



SALVAGUARDARE LA SEMPLICITÀ

La comunicazione (digitale) richiede brevità e semplicità con linguaggi che vanno oltre il piano razionale per ingaggiare a livello emozionale. La rendicontazione tradizionale da sola tende a non generare chiavi di lettura o messaggi, creando spesso una difficoltà a sfruttare il reporting come momento di engagement effettivo di stakeholder.



SUGGERIMENTI CHE EMERGO NO DALLA RICERCA «BLURRING BOUNDARIES»

Dalla nostra analisi delle aziende leader in Europa non emerge una singola strada da intraprendere (perfino l'adozione del reporting integrato è solo una soluzione tra tante) ma un punto emerge con forza: l'elaborazione di un pensiero strategico è determinante nello sviluppo di una rendicontazione che possa trasformarsi in una narrazione efficace e in cui la sostenibilità emerge come un elemento trasversale ma chiaramente delineata.



La consapevolezza strategica – frutto di un processo di dialogo con gli stakeholder – è una bussola che permette di definire approcci coerenti con il proprio business ed efficaci a livello comunicativo. Grazie alla ricerca, offriamo alcuni suggerimenti per sviluppare il reporting di sostenibilità in questo nuovo contesto:

ALCUNI SUGGERIMENTI

1

Un'ancora narrativa che integri la strategia di business e di sostenibilità

2

Contenuti con «line of sight» coerente

3

Rappresentazione visuale di una visione integrata

4

Analisi dei destinatari dei messaggi



COME SUPERARE L'APPROCCIO DI PURA RENDICONTAZIONE E COSTRUIRE UNA NARRATIVA EFFICACE?

Per riuscire a superare l'approccio di pura rendicontazione e costruire una narrativa di sostenibilità efficace, integrata e credibile, l'azienda deve mettere in atto quattro passaggi fondamentali:

1.

UN'ANCORA CHE FISSA LA STRATEGIA DI BUSINESS E DI SOSTENIBILITÀ

Aver sviluppato un approccio strategico alla sostenibilità significa aver individuato le aree materiali, il proprio ruolo all'interno del contesto di sostenibilità, le linee d'azione, gli obiettivi e gli strumenti più efficaci per perseguirli. Questo elemento da sé non è tuttavia sufficiente se non viene inserito in un percorso che inquadri la direzione verso cui l'azienda si sta muovendo. Solo attorno a questo «*future-oriented approach*» si potrà poi costruire una vera e propria narrazione.

Un'«ancora» narrativa traduce questo approccio strategico in un concetto di comunicazione, un elemento visuale o una schematizzazione che lo rende unico e sempre riconoscibile all'interno di un documento (o più documenti).

2.

COERENZA ATTRAVERSO UN'ATTENTA "LINE OF SIGHT"

Per declinare correttamente e coerentemente una visione strategica bisogna creare una chiara «line of sight»: il concept di comunicazione («ancora») deve essere riconoscibile e rintracciabile in tutta la comunicazione aziendale in modo da focalizzare l'attenzione del lettore sui messaggi e temi chiave per l'azienda, dando priorità alla qualità piuttosto che alla quantità delle informazioni.

La costruzione di una «line of sight» permette al lettore di non perdersi in elementi di pura rendicontazione che non siano chiaramente collegati alla narrativa centrale: ogni parte ha quindi un ruolo nella trasmissione di un messaggio olistico.



COME SUPERARE L'APPROCCIO DI PURA RENDICONTAZIONE E COSTRUIRE UNA NARRATIVA EFFICACE?

Una volta ideata una narrativa efficace, è arrivato il momento di trasmetterla a interlocutori esigenti e professionisti. I contenuti di un documento devono essere pensate per essere fruiti da persone reali in ambiti reali.

3.

RAPPRESENTAZIONE VISUALE DI UNA VISIONE INTEGRATA

La comunicazione visuale può giocare una parte fondamentale nel reporting: può servire per rappresentare la strategia aziendale in modo incisivo e riconoscibile e può aiutare a collegare questa strategia alla struttura dei contenuti dei bilanci, rafforzando, appunto, il «line of sight».

Per questo motivo, il progetto grafico non deve mai essere un'attività di pura estetica o di allineamento al brand corporate (troppo spesso il progetto grafico è ideato all'inizio del percorso contenutistico, in assenza di una narrativa): la comunicazione visuale invece deve essere pensata come parte integrata di un concept di comunicazione.

4.

ANALISI DEI DESTINATARI DEI MESSAGGI

Molte persone continuano a pensare che sia sufficiente tradurre i contenuti di bilanci tradizionali in un formato digitale per renderli accessibili e adatti all'utente online. La pura rendicontazione, invece, non genera messaggi, chiavi di lettura o i famosi *fil rouge*. Difficilmente essa genera contenuti che possiamo chiamare «*engaging*», ed è per questo che molti tentativi di tradurre bilanci in formati online portano bassi ROI.

La declinazione dei contenuti di reporting sul digitale, invece, parte da un'attenta analisi dei destinatari dei messaggi: chi sono i fruitori che scelgono una lettura online rispetto al PDF? Quali sono le loro priorità? Quali contenuti sono adatti alle loro esigenze? Da questo momento, si può creare un piano di comunicazione efficace e adatto.



COME POSSIAMO AIUTARVI

Il nostro modo di impostare un percorso di sostenibilità per le aziende prevede una forte integrazione e sinergia tra **strategia**, **rendicontazione** e **comunicazione**. Abbiamo creato la ricerca «**blurring boundaries**» per offrire uno supporto concreto nel sviluppare strumenti di reporting sempre più efficaci e innovativi. Lo facciamo in tre fasi



CAPIRE LA PROPRIA SITUAZIONE

Grazie a «**blurring boundaries**», confrontiamo la vostra situazione di reporting alle best practices in Europa e alle più importanti esperienze italiane



DEFINIRE UN APPROCCIO

Attraverso un workshop coinvolgendo i diversi team interni, identifichiamo nuovi approcci al reporting con una visione di integrazione dei temi di business e di sostenibilità



MAKE IT HAPPEN

Offriamo un supporto in diverse fasi del processo di reporting: dalla creazione di un concept di comunicazione alla stesura dei testi e il progetto grafico

I NOSTRI SERVIZI DI SOSTENIBILITÀ

STRATEGIA E ENGAGEMENT	REPORTING	COMUNICAZIONE
<p>Un processo di engagement è la chiave per definire indirizzi strategici e identificare le priorità per il business e il contesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia di sostenibilità • Stakeholder engagement interno ed esterno • Analisi di materialità 	<p>Supportiamo le aziende ad avvicinarsi alle best practice internazionali: documenti con un impatto forte e contenuti adatti a diversi canali.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccolta dati e gap analysis • Organizzazione & scrittura contenuti • Progetto grafico 	<p>Grazie ad un approccio che privilegia il punto di vista degli stakeholder, riusciamo a migliorare l'efficacia della comunicazione digitale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • .future Performance Report & Assessment • Definizione architettura e contenuti digitali • Strategia di comunicazione e storytelling per la sostenibilità



CHI SIAMO

Siamo una società di consulenza strategica, specializzata in progetti di comunicazione corporate digitali e percorsi di sviluppo della sostenibilità, con una solida esperienza maturata in oltre 15 anni. Il nostro obiettivo è trovare il giusto equilibrio tra il punto di vista esterno e gli obiettivi interni all'azienda. Questa visione unita alla centralità del digitale distinguono i nostri progetti.

Alla base di questo approccio ci sono le nostre ricerche che misurano l'efficacia dei siti e degli altri canali corporate, consentendoci di individuare le tendenze di comunicazione e le priorità di settore.

I NOSTRI PROGETTI NEL REPORTING





James Osborne

Head of Sustainability and Lundquist Partner

james.osborne@lundquist.it

•
Vittoria Ghirlanda

Project Manager

vittoria.ghirlanda@lundquist.it

•
Letizia Rigazzi

Sustainability Analyst

letizia.rigazzi@lundquist.it