



**25**  
**SFUMATURE**  
**DI VERDE**  
25 SHADES OF GREEN

GUIDO GHISOLFI  
ROBERTO BERGANDI  
PIO NAHUM  
ELEONORA RIZZUTO  
MATTIA DELL'ERA  
DANIELA FEDERICO  
JUTTA BAUER  
FULVIO ROSSI  
MARIA LUISI PETRUCCI  
ROBERTO MEZZALAMA  
SIMONE DESMARCHELIER  
NOEMI PODESTÀ  
MARIO SALOMONE  
MARCO BOSCHINI  
MAURIZIO CREMONINI,  
DONATELLA PINTO  
ELVIO RAFFAELLO MARTINI  
MARCO GRASSO  
ENRICO T. DE PARIS  
CARLO CANESTRI  
MARIA XANTHOUDAKI  
RICHARD GILLIES, JUSTIN KEEBLE,  
SALLY UREN, HOLLY WHELAN,  
MICHAEL WILDE, DAVID WILLANS  
ADAM CORNER  
ARON CRAMER,  
SOLITAIRE TOWNSEND  
JO CONFINO  
GEORGE LAKOFF

*una pubblicazione a cura di:*

Amapola Srl

sede di Milano:

Foro Buonaparte 63

20121 Milano

sede di Torino:

Via Aosta 8

10152 Torino

[www.amapola.it](http://www.amapola.it)

in copertina: "Flussi # 300512" di Enrico T. De Paris

progetto grafico e impaginazione: Enzo Carena

autori delle interviste: Martina Pugno, Luca Valpreda, Sergio Vazzoler

versioni inglesi: Jane Simpson

Un grazie di cuore a Jutta Bauer, Roberto Bergandi, Marco Boschini, Carlo Canestri,  
Maurizio Cremonini, Mattia Dell'Èra, Enrico T. De Paris, Simone Desmarchelier,  
Daniela Federico, Guido Ghisolfi, Marco Grasso, Roberto Mezzalama, Elvio Raffaello Martini,  
Pio Nahum, Maria Luisa Petrucci, Donatella Pinto, Noemi Podestà, Eleonora Rizzuto,  
Fulvio Rossi, Mario Salomone, Maria Xanthoudaki

Finito di stampare nel mese di dicembre 2013

su carta Symbol Freelifè di pura cellulosa ecologica ECF certificata FSC

presso Tipografia Egizia Srl, Torino

**25**  
**SFUMATURE**  
**DI VERDE**  
25 SHADES OF GREEN

“Nothing of me is original. I am the combined effort of everyone I’ve ever known.”

**Chuck Palahniuk**

Sostenibile? Sì, a parole...

Quante volte abbiamo ascoltato questa frase a margine di un convegno, in un dibattito sul web o sfogliando una pubblicazione aziendale?

Già, perché la sostenibilità è senza dubbio un concetto dilagante nella comunicazione: la crisi finanziaria ed economica globale, le crescenti emergenze ambientali e sociali e, ancora, l’avvenuta rivoluzione nelle modalità di interazione tra impresa e consumatori, hanno sollecitato nuove risposte in termini di responsabilità, etica e comportamenti aziendali. Risposte, appunto, sostenibili. Ma quante di queste risposte sono tangibili e quante, invece, sono frutto di un semplice maquillage? Quando si preferisce la scorciatoia della seconda opzione, sul tavolo degli imputati finisce spesso e volentieri la comunicazione, in un’equazione assai frustrante per chi, come noi, ha scelto di applicare la cultura professionale delle relazioni pubbliche alla sostenibilità.

L’unica strada per smentire questo falso assunto rimane l’esercizio quotidiano di tradurre in pratica la comunicazione nel suo significato originale: “mettere in comune”. Da qui nasce l’idea, maturata poco più di un anno fa, di far vivere sul web il payoff della nostra agenzia (“talking sustainability”) raccontando la sostenibilità con la voce dei protagonisti. Innanzitutto i manager delle imprese (piccole e grandi, pubbliche e private) che affrontano la sfida del cambiamento nel governare gli impatti ambientali e sociali delle loro attività. E poi abbiamo dialogato con quegli attori non direttamente coinvolti nel business ma che fanno da specchio agli uomini e alle donne d’impresa: docenti e formatori, consulenti, amministratori pubblici, ma anche artisti e “spiriti liberi”.

Così, al termine del primo giro di boa, abbiamo deciso di raccogliere le conversazioni sul comunicare la sostenibilità, lasciando al lettore la ricerca di un filo rosso, anzi...verde. Dal web alla carta. Forse per alcuni un esercizio un po' anacronistico ma per noi non c'è contraddizione tra la scelta compiuta a inizio anno di investire nel digital-first e quella di fine anno di riannodare su carta le esperienze raccolte. Scelte tenute insieme dall'identità di un gruppo di persone di generazioni diverse che cerca di venirsi incontro tutti i giorni per tessere il profilo della nostra "amapola", il papavero rosso che abbiamo scelto come simbolo distintivo.

E qui torniamo al concetto di partenza: cosa vuol dire essere sostenibili per chi fa il nostro mestiere? Innanzitutto mettersi in ascolto (sul serio) prima di comunicare. Pensare che le risposte davvero utili arrivano solo se si è capaci di porre le domande giuste. Essere sempre pronti a cambiare impostazione in base ai punti di vista dei nostri interlocutori. Non abbandonare mai la voglia di imparare. E poi isolare e valorizzare i messaggi-chiave che emergono, evitando esagerazioni e opacità. Persuadere del valore, anche economico, del confronto e della trasparenza. Alla fine, nonostante una crisi economica, ambientale, sociale e morale che sembra eterna, non smettere mai di cercare il "lato positivo" (porca miseria!).

Ecco, pensiamo che le voci raccolte nelle pagine che seguono raccontino meglio di qualsiasi autopresentazione il nostro modo di intendere e comunicare la sostenibilità.

Buona lettura!

*Luca Valpreda*

*Sergio Vazzoler*

“Nothing of me is original. I am the combined effort of everyone I’ve ever known.”

**Chuck Palahniuk**

*Sustainable? Yes, they talk the talk ...*

*How often does that phrase turn up, at a conference, in a debate on the web, in a corporate magazine?*

*Unquestionably, sustainability is a concept in full flood in communication today: the global financial and economic crisis, increasingly frequent environmental and social emergencies, and, of course, the revolution in the channels through which business and consumers interact, have fuelled new approaches in corporate responsibility, ethics and conduct. Approaches inspired by sustainability.*

*But when you take a closer look, how many of these approaches have a solid foundation and how many are simply a cosmetic job? When the short-cut offered by the second option prevails, communication very often ends up in the dock, in an extremely frustrating equation for an agency like ours, whose mission is to apply its professional public relations expertise in the interests of sustainability. The only way to dispel this false premise is to put the original meaning of communication – “to share” – into practice on a daily basis. This gave us the idea, just over a year ago, of bringing our agency payoff (“talking sustainability”) to life on the web by recounting sustainability directly through the voice of those in the front line. First of all, managers working in companies – large and small, public and private – faced with the challenge of change in governing the environmental and social impact of their business operations. We also looked outside the business world, talking to people who provide a mirror for corporate men and women: educators, consultants, civil servants, as well as artists and “free spirits”.*

*Having completed the first lap, as it were, we decided to produce a printed collection of our talking sustainability conversations, leaving it up to the reader to find a red, or better, a green thread. From the web to print. Some people might consider this something of an anachronism, but we see no contradiction between the “digital-first” decision taken at the beginning of the year and the decision taken now to put the experiences of our interviewees down on paper. What holds them together is the identity of a group of people from different generations who pool their respective experiences every day to build the profile of our “amapola”, the red poppy we’ve chosen as our logo.*

*This takes us back to our starting point: what does being sustainable mean in our line of business? First of all, it means listening (intently) before you communicate. Understanding that really useful answers only come if you know how to ask the right questions. Always being ready to change plan depending on the points of view of your interlocutor. Always being eager to learn. Isolating and highlighting the core messages that emerge, avoiding exaggeration and woolliness. Convincing people of the value, economic and otherwise, of discussion and transparency. Ultimately, despite an economic, environmental, social and moral crisis that seems to have no end in sight, always searching for the “silver lining” (you’d better believe it!).*

*We think the voices presented here recount our understanding of and approach to communicating sustainability better than any presentation we could come up with.*

*Buona lettura!*

Luca Valpreda  
Sergio Vazzoler

GUIDO GHISOLFI	<b>LEADERSHIP GREEN</b>	<b>11</b>
	GREEN LEADERSHIP	107
ROBERTO BERGANDI	<b>LA COMUNICAZIONE NELLE MULTIUTILITY</b>	<b>15</b>
	COMMUNICATION IN MULTIUTILITIES	108
PIO NAHUM	<b>LA SOSTENIBILITÀ PASSA DALLA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE</b>	<b>19</b>
	UPHOLDING SUSTAINABILITY BY COMBATING PIRACY	110
ELEONORA RIZZUTO	<b>IL PUBBLICO È POCO SENSIBILE ALLE TEMATICHE SOSTENIBILI? SERVONO CORTEGGIATORI TENACI</b>	<b>24</b>
	LOW PUBLIC AWARENESS OF SUSTAINABILITY ISSUES? THERE'S A NEED FOR DETERMINED WOOERS	112
MATTIA DELL'ERA	<b>NUOVI MEDIA, BAMBINI E SOLIDARIETÀ: L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE SOCIALE</b>	<b>28</b>
	NEW MEDIA, CHILDREN AND SOLIDARITY: HOW SOCIAL COMMUNICATION IS CHANGING	113
DANIELA FEDERICO	<b>ESSERCI QUANDO LA BUFERA SARÀ PASSATA</b>	<b>31</b>
	BEING THERE WHEN THE STORM'S PASSED	115
JUTTA BAUER	<b>SENZA ERBA DA MANGIARE, ANCHE LA PECORA SAGGIA FAREBBE LA RIVOLUZIONE</b>	<b>35</b>
	WITHOUT GRASS, EVEN THE WISE SHEEP WOULD TURN TO REVOLUTION	116
FULVIO ROSSI	<b>MENO IMMAGINE, PIÙ SOSTANZA E NETWORKING: COSÌ LA CSR DIVENTERÀ "MAINSTREAM"</b>	<b>38</b>
	LESS IMAGE, MORE SUBSTANCE AND NETWORKING: HOW TO TURN CSR MAINSTREAM	117
MARIA LUISA PETRUCCI	<b>IL TEMPO È DENARO. E BISOGNA FARLO SAPERE</b>	<b>42</b>
	TIME IS MONEY. AND PEOPLE NEED TO KNOW	119
ROBERTO MEZZALAMA	<b>WEB, VIDEO E INFOGRAFICA: IL RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ DI GOLDER ASSOCIATES</b>	<b>46</b>
	THE GOLDER ASSOCIATES SUSTAINABILITY REPORT	121
SIMONE DESMACHELIER	<b>L'AUSTRALIA PUNTA SULLA CLEAN TECHNOLOGY PER LA SOSTENIBILITÀ</b>	<b>49</b>
	SUSTAINABILITY: AUSTRALIA FOCUSES ON CLEAN TECHNOLOGY	122
NOEMI PODESTÀ	<b>PIÙ "POLICIES" E MENO "POLITICS" PER RECUPERARE LA FIDUCIA DEI CITTADINI</b>	<b>53</b>
	MORE POLICIES AND LESS POLITICS TO REGAIN PEOPLE'S TRUST	123



MARIO SALOMONE	<b>EDUCAZIONE E COMUNICAZIONE AMBIENTALE: IL 2014 SIA L'ANNO DEL "FARE".</b>	<b>57</b>
	ENVIRONMENTAL EDUCATION AND COMMUNICATION: MAKING 2014 THE YEAR FOR ACTION	125
MARCO BOSCHINI	<b>"NESSUNO LO FARÀ AL POSTO TUO": MENO DELEGHE E PIÙ PARTECIPAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ</b>	<b>60</b>
	"NOBODY WILL DO IT FOR YOU": LESS DELEGATION AND GREATER PARTICIPATION FOR SUSTAINABILITY	126
MAURIZIO CREMONINI	<b>L'INCREDIBILE SOSTENIBILITÀ DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>62</b>
DONATELLA PINTO	THE INCREDIBLE SUSTAINABILITY OF CHANGE	127
ELVIO RAFFAELLO MARTINI	<b>C'È BISOGNO DI MAGGIORE PARTECIPAZIONE, MA CI SI RITRAE NEL PRIVATO</b>	<b>68</b>
	THE NEED FOR GREATER PARTICIPATION, BUT PEOPLE TEND TO WITHDRAW	128
MARCO GRASSO	<b>TURISMO SOSTENIBILE: L'EUROPA CE LO CHIEDE, MA IN ITALIA MANCA PROGETTUALITÀ</b>	<b>72</b>
	EUROPE IS ASKING ITALY FOR SUSTAINABLE TOURISM, BUT WE LACK PROJECT PLANNING SKILLS	132
ENRICO T. DE PARIS	<b>PER IL MONDO DELL'ARTE L'AMBIENTE NON È COOL</b>	<b>75</b>
	FOR THE ART WORLD THE ENVIRONMENT ISN'T COOL	133
CARLO CANESTRI	<b>SOSTENIBILITÀ AL SERVIZIO DEL GUSTO</b>	<b>78</b>
	SUSTAINABILITY AT THE SERVICE OF FLAVOUR	134
MARIA XANTHOUDAKI	<b>CITTADINI PIÙ CONSAPEVOLI GRAZIE ALLA COMUNICAZIONE SCIENTIFICA</b>	<b>83</b>
	SCIENTIFIC COMMUNICATION MAKES PEOPLE MORE AWARE	136
RICHARD GILLIES, JUSTIN KEEBLE, SALLY UREN, HOLLY WHELAN MICHAEL WILDE, DAVID WILLANS	<b>COME PROMUOVERE COMPORTEMENTI SOSTENIBILI TRA I CONSUMATORI?</b>	<b>89</b>
	ENGAGING CONSUMERS IN SUSTAINABLE BEHAVIOUR DISCUSSION ROUND UP	139
ADAM CORNER	<b>L'ARTE DI COMUNICARE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO</b>	<b>92</b>
	THE "ART" OF CLIMATE CHANGE COMMUNICATION	140
ARON CRAMER SOLITAIRE TOWNSEND	<b>I SOCIAL MEDIA: PERICOLO O SALVEZZA PER IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ?</b>	<b>94</b>
	WILL SOCIAL MEDIA SAVE OR KILL SUSTAINABILITY REPORTING?	141
JO CONFINO	<b>I BRAND POSSONO AIUTARE I CITTADINI A CAMBIARE IL MONDO?</b>	<b>97</b>
	CAN BRANDS HELP UNLOCK THE POWER OF CITIZENS TO CHANGE THE WORLD?	142
GEORGE LAKOFF	<b>CONSIGLI AGLI ESPERTI DI GREEN MARKETING: USATE LA PAROLA "LIBERTÀ"</b>	<b>100</b>
	GEORGE LAKOFF TO GREEN MARKETERS: USE THE F-WORD	144

**GUIDO GHISOLFI**

## LEADERSHIP GREEN

*Green economy, comunicazione e partecipazione: è intorno a questi temi che ruota l'intervista a Guido Ghisolfi, Amministratore Delegato del Gruppo Mossi&Ghisolfi, seconda azienda chimica in Italia, leader globale nella produzione del PET con sedi in Italia, Usa, Cina, Brasile, Messico e India. Un Gruppo industriale che opera, oltre che nella produzione di polimeri, nei settori dell'ingegneria, della R&S e della chimica sostenibile. Suo il primo impianto industriale al mondo per la produzione di biocarburanti di seconda generazione a Crescentino (VC), entrato in funzione alla fine del 2012, che a regime produrrà quaranta mila tonnellate/anno di bioetanolo e occuperà almeno cento addetti diretti e duecento indiretti.*

***Spesso, o meglio quasi sempre, in Italia la comunicazione ambientale è associata a concetti negativi: l'ambiente fa notizia soltanto nel caso di alluvioni, dissesto idrogeologico del territorio, impianti inquinanti e infrastrutture nemiche del paesaggio. Quali sono secondo te le ragioni della mancanza di una "narrativa ambientale" in positivo?***

Il problema nasce dalla genesi dell'ambientalismo. La politica ha spesso appaltato i problemi ambientali ad associazioni che hanno come unico scopo la difesa dell'ambiente a qualunque costo, senza alcuna relazione con le condizioni di contorno. Chi deve difendere il territorio non si pone né il problema dell'occupazione né tanto meno quello di una bilanciata alimentazione di nove miliardi di persone: così diventa ovvio che qualunque cosa abbia un impatto sia visto solo come negativo...

***Il vostro Gruppo è leader nella produzione di chimica verde e di biocarburanti. Quanto è importante la comunicazione non tanto dei prodotti ma quanto dei “valori” che le vostre soluzioni trasmettono al mercato del “green” e all’economia del Paese?***

Importantissima. Mentre altri tipi di industria devono preoccuparsi solo della economicità della produzione e dell'accettabilità dell'insediamento, nel caso del mondo “green” il prodotto si rivolge ad un sistema di stakeholder molto più ampio e ha la necessità di comunicare non solo che il prodotto è buono ma che risponde a tutti i criteri etici a cui il “green” si rifà.

***In Italia i cambiamenti climatici restano un tema scientifico e da addetti ai lavori. Meno distratte rispetto al climate change sembrano le imprese. Per il vostro Gruppo cosa significa fare i conti con i cambiamenti del clima?***

Il climate change è tema spinoso perché naturalmente impone di fare i conti con un sistema di crescita insostenibile che sembra più conveniente. Dico “sembra” proprio perché è soltanto una percezione. Faccio un esempio: se la CO<sub>2</sub> fosse correttamente prezzata, le fonti rinnovabili non sarebbero così care rispetto a quelle fossili ma naturalmente il costo di bruciare petrolio e carbone non è calcolato. Le aziende sono più sensibili perché si rivolgono ad un mercato mondiale e quindi possono vendere le loro soluzioni ai mercati più sensibili. Ma l'Italia non fa mercato...

***Come si supera lo scoglio dei tempi di autorizzazione per la realizzazione di nuovi stabilimenti? Quanto può fare in tal senso la politica e quanto la comunicazione al territorio e alle comunità che ospitano gli stabilimenti?***

Purtroppo, con la legislazione attuale, semplicemente non si supera. In realtà il problema sta nell'aver spinto così in basso il “permitting” nella catena amministrativa. Un piccolo comune non ha le strutture né le competenze per decidere su investimenti di una qualche entità e non ha nemmeno i mezzi finanziari per procurarsi tali competenze. Allora decide di non decidere e il tempo massimo dei nove mesi di Conferenza dei Servizi diventa facilmente un iter di quattro-sei anni. Non solo: è molto più facile mettere pressione sul sindaco di un comune di dieci mila abitanti che sul Ministro dell'Ambiente. Non esistono soluzioni semplici a problemi complessi ma a mio vedere andrebbe creato un sistema di autorizzazione preventiva all'interno di parametri molto rigidi e con

controlli ex-post, arrivando a certificare il diritto di demolizione in caso di violazioni macroscopiche. Ma non mi sembra che si stia andando in quella direzione, anche perché questo toglierebbe il diritto di veto alla politica che non ha nessuna intenzione di abdicare.

***Cosa ne pensi degli strumenti di partecipazione e coinvolgimento della popolazione nell'iter di realizzazione di un impianto ad impatto ambientale o di un'opera pubblica? L'ex Ministro Passera aveva disegnato un modello per introdurre il dibattito pubblico alla francese in Italia anche se con qualche differenza. Pensi che questa sia una possibile soluzione per ridurre i conflitti?***

Naturalmente il diavolo sta nei dettagli. Chiariamo: non ho nulla in contrario alla partecipazione popolare ad un certo stadio del processo di approvazione. Quello che deve essere chiaro è che un volta ascoltati tutti in tempi certi e assunta una decisione, questa diventa cogente anche per chi non è d'accordo e non esiste più il diritto di interruzione dell'investimento. Nel caso del nostro impianto di bioetanolo le obiezioni della "popolazione" sono state del tenore: "se costruite l'impianto a Tortona io non posso più vedere il Monte Rosa (che si trova a 250 km di distanza)", "se lavorate 24 ore per sette giorni mi spaventate le lepri e i fagiani", "voglio la filiera corta (70 km) ma non i trattori e i camion". Allora, se questo è il clima il Paese va a rotoli ma, del resto, a chi fa questo tipo di obiezioni non importa. Nella mia zona i promotori del "No-Bioetanolo" erano gli stessi del "No-Pista Pirelli", "No-Campari" e adesso "No-Tav" e "No-Terzo valico": poco importa se tutti hanno un frigorifero e un'auto... In conclusione, penso che i processi di partecipazione possano ridurre i conflitti nel caso delle grandi opere ma per gli impianti che prevedono un investimento fino a 500 milioni di euro queste forme di coinvolgimento sarebbero sicuramente un aggravio inutile.

***Dal 2007 ad oggi l'Italia ha perso un milione e mezzo di posti di lavoro. D'altro canto i posti di lavoro nella green economy sono aumentati anche in questi ultimi due anni di crisi nera dell'economia. Eppure in campagna elettorale si è parlato pochissimo di ambiente, sostenibilità e economia verde. Che motivazione ti dai di tutto ciò?***

Diciamo la verità: la qualità dei posti di lavoro nella green economy non è stata molto alta (naturalmente con qualche nobile eccezione in cui mi ritrovo). Il tema vero è se il costo-Paese per incentivare l'installazione, anziché la ricerca,

alla lunga non ci lascia un popolo di installatori a basso costo invece dei “dominus” della green economy. In pratica 40 centesimi di euro ogni kwh per il fotovoltaico a terra e zero euro alla ricerca del Triclorosilano ci ha reso clienti dei Cinesi a costi altissimi. Allora, io dico che se proprio si dovevano dare incentivi, sarebbe stato preferibile stanziare grosse cifre da destinare a quei pochi casi di eccellenza che avrebbero potuto spingere il Paese ai primi posti delle tecnologie innovative. Per fare un esempio: 5-10 progetti da 3/400 milioni sull'energia e non 500 progetti da 10 milioni che non servono assolutamente a niente. Ma questo naturalmente non piace a nessuno: Confindustria, Confapi, Confartigianato, Sindacati, PMI, tutti hanno spinto la politica ad una sciagurata azione di incentivi a pioggia che, una volta esauriti, lasciano un deserto tecnologico irrecuperabile. In campagna elettorale non si è parlato di green economy perché, in momenti di crisi, nessuno vuole prendersi la responsabilità di beneficiare pochissimi a scapito dei molti.

***Il tuo Gruppo industriale è presente con i propri stabilimenti anche in Usa, Cina, Brasile, Messico e India. Quali sono le principali differenze sui temi che abbiamo trattato (cultura ambientale, comunicazione, burocrazia, conflitti e opportunità economiche) tra il nostro Paese e il resto del mondo?***

La burocrazia italiana non ha paragoni in nessuno dei Paesi citati. Nelle democrazie evolute come gli USA, è vero che la responsabilità diretta va al sindaco del Comune in cui si fa l'investimento ma è altrettanto vero che il primo cittadino ha anche responsabilità civili per il ritardo. Il sindaco di Corpus Christi, nel Texas, dove facciamo un investimento da più di un miliardo di dollari, ci ha dato il permesso in soli due mesi. Ma questo è stato possibile solo perché la tipologia di impianto rientrava nel manuale a sua disposizione che ci è stato fornito e che abbiamo potuto compilare senza problemi in 10 giorni. Nel caso di Paesi come la Cina la gestione è più centralizzata. E nonostante le procedure di protezione ambientale siano ormai all'avanguardia, devo confessare che la quantità di risorse e l'attenzione maniacale ai tempi di approvazione rende l'investimento molto più veloce e certo. L'assoluta mancanza di chiarezza della legislazione in Italia, al contrario, permette un livello di arbitrio inaudito per una democrazia matura.

**ROBERTO BERGANDI**

## LA COMUNICAZIONE NELLE MULTIUTILITY

*Come cambia la comunicazione e la relazione con i cittadini nelle multiutility? Lo abbiamo chiesto a Roberto Bergandi, responsabile della comunicazione di Amiat, l'Azienda Multiservizi di Igiene Ambientale di Torino. Oggi Amiat è una società per azioni che gestisce ed eroga in modo integrato i servizi d'igiene del suolo, di raccolta e smaltimento rifiuti per un bacino di utenza di oltre 1 milione di abitanti. La gestione di impianti di trattamento e valorizzazione dei rifiuti, i servizi ambientali rivolti alla clientela business pubblica e privata, nonché le attività di project management costituiscono le altre linee di business su cui è fondata l'azienda.*

***Le multiutility hanno cambiato pelle diverse volte negli ultimi anni. Quali sono i cambiamenti conseguenti per la comunicazione?***

Arrivando da esperienze professionali compiute in realtà aziendali e settori di business molto diversi, nei primi mesi della mia esperienza in Amiat notai non poche differenze tra la comunicazione delle public utility e quella propria di realtà aziendali più market oriented. In questi ultimi anni la differenza è diventata sempre più sottile e il cambiamento normativo che ha interessato il settore delle public utility è stato un acceleratore straordinario per fare emergere, anche in questo ambito, delle specificità comunicative molto interessanti. Guardiamo alle azioni di comunicazione istituzionale o di servizio proposte dalle utility, pubbliche o private, in questi ultimi tre/quattro anni. Ebbene alcune di esse sono diventate esempi di scuola,

delle vere e proprie case history, dalle quali anche aziende molto snelle e smart hanno tratto ispirazione.

***Quanto influisce la crisi economica sugli investimenti in comunicazione per una impresa che deve per forza comunicare senza interruzioni su temi sensibili quali la raccolta rifiuti, la pulizia della città e altri servizi essenziali?***

La crisi economica inevitabilmente influisce su ogni processo aziendale, di conseguenza anche sulla comunicazione dei servizi di pubblica utilità. La comunicazione, non dimentichiamolo, è una leva strategica per raggiungere gli obiettivi di business e, come ogni risorsa, anch'essa deve attingere alle disponibilità economiche dell'azienda. Quindi la crisi ha portato ad una ridefinizione di alcuni paradigmi, ha rivisto le priorità e soprattutto ha dato il via all'utilizzo di nuove forme di contatto azienda-utente sostenibili dalle attuali disponibilità di budget. È stato subito evidente che non si poteva e si voleva chiudere i canali di contatto con il pubblico, ma necessariamente si era obbligati dalla crisi economica ad una loro complessiva ridefinizione.

***Facendo un bilancio di questi anni alla guida della comunicazione di Amiat, quali, tra le tue convinzioni iniziali, sono mutate e quali si sono consolidate? E quale messaggio o campagna ti inorgoglisce maggiormente?***

Innanzitutto in questi anni ho visto una progressiva ma evidente maturazione della sensibilità ambientale da parte del pubblico. Credevo, erroneamente, ci fosse meno disponibilità al coinvolgimento da parte dei cittadini su tematiche troppo "etiche" e di responsabilità sociale. Un aspetto particolarmente gratificante, al di là di alcune campagne che hanno anche ricevuto riconoscimenti nazionali in occasioni di eventi nell'ambito marketing-comunicazione, è stato il ritorno molto positivo registrato dalle nostre attività informative/formative dedicate al mondo dei giovani e della scuola. Ogni anno nei nostri progetti educativi, che vanno dalle attività ludico-didattiche sino a più complessi educativi multimediali, coinvolgiamo migliaia di ragazzi ed insegnanti con un ritorno di interesse notevole e crescente.

***Amiat è impegnata da diversi anni anche sul fronte della CSR. Che cosa significa per voi essere socialmente responsabili e quali sono le opportunità e le difficoltà per le piccole e medie imprese?***

Credo che un'azienda come Amiat non possa prescindere dalla condivisione e dalla reale applicazione delle politiche di CSR. Direi che fanno parte del dna aziendale e per certi versi della nostra mission. Per le piccole imprese credo il problema sia complesso, e come ho più volte ricordato in occasioni di dibattiti a cui sono intervenuto, il rischio del green washing è alto. Meglio compiere piccoli ma concreti passi, in una logica di progressiva crescita della coscienza CSR, piuttosto che sbandierare altisonanti ma non concreti progetti aziendali che, se non realmente supportati, possono portare a conseguenze davvero negative per l'immagine e la stabilità aziendale.

***Il vostro nuovo sito ha una veste rinnovata. Quanta importanza assume oggi l'online per questo tipo di attività?***

Direi che l'on-line è fondamentale. Attenzione però: non esclusivo! Il nostro target è, per definizione, un target eterogeneo, dal momento che le tematiche ambientali, i comportamenti ecosostenibili e la gestione economica del rifiuto coinvolgono tutti a prescindere da età, cultura, sesso... Quindi i mezzi su cui deve viaggiare la nostra comunicazione devono essere quelli propri di ogni microtarget con cui desidero relazionarmi. Lo studente universitario, per esempio, preferisce l'app sui dispositivi mobile, l'anziano invece ci chiede ancora la tradizionale brochure con le indicazioni, possibilmente stampate in caratteri ben evidenti, sulle corrette modalità di differenziazione del rifiuto.

***Dall'online all'offline: qual è lo stato dell'arte nella relazione con la città e i suoi utenti circa i servizi principali erogati da Amiat?***

Come dicevo il dialogo città-Amiat passa da numerosi canali con pubblico diverso, linguaggi diversi e regole diverse. Torino, seppure sia una città di quasi un milione di abitanti, è una realtà dove la comunicazione di relazione one-to-one è ancora fondamentale, ma nello stesso tempo è una città che ama sperimentare, che chiede, anche nella comunicazione di servizio, qualcosa di innovativo.

***Un'ultima domanda: dal tuo osservatorio cosa vedi nel futuro della comunicazione ambientale del Paese?***

Difficile fare previsioni, credo però che la pesante situazione di crisi economica degli ultimi anni abbia contribuito ad una ridefinizione dei valori propri



della collettività e dell'individuo. L'ambiente ovviamente è arrivato ad occupare una delle prime posizioni in questa nuova scala di valori e di conseguenza la comunicazione ambientale è uscita da un'area, direi di nicchia, per rivolgersi a pubblici più vasti. Ora siamo chiamati a non disperdere quello che è stato conquistato giorno per giorno e soprattutto a mantenere vivo quel dialogo partecipativo che fino a questo momento è stato, a mio giudizio, l'elemento di successo della nuova comunicazione ambientale.

**PIO NAHUM**

## LA SOSTENIBILITÀ PASSA DALLA LOTTA ALLA CONTRAFFAZIONE

*Clay Paky è leader mondiale nel settore dei sistemi di illuminazione scenografica professionale (professional show lighting), utilizzati per le più diverse applicazioni nel campo dello spettacolo. I suoi prodotti sono presenti nei tour dei più famosi artisti internazionali (da Madonna a Bruce Springsteen) e nelle occasioni di maggior richiamo internazionale (dalle Olimpiadi di Londra 2012 alle finali del SuperBowl). La sede della società è a Seriate, in provincia di Bergamo. L'azienda esporta il 95% della propria produzione grazie a una rete commerciale che copre 80 paesi di tutti i continenti.*

*La ragione del successo di Clay Paky risiede nella incredibile capacità innovativa del suo reparto Ricerca e Sviluppo, in grado di sfornare a getto continuo prodotti rivoluzionari, di enorme successo. Ed enormemente esposti al fenomeno della contraffazione. Che va combattuta senza esitazioni, come ci dice Pio Nahum, Chief Commercial Officer della società.*

### ***Il fenomeno della pirateria industriale sta diventato rilevante anche nell'industria dello show-lighting?***

Il fenomeno della contraffazione è in ascesa esponenziale e non possiamo assolutamente permetterci di prenderlo alla leggera. Se finora abbiamo pensato che l'industria dello show-lighting fosse immune da questa piaga, abbiamo commesso un grave errore. I prodotti di punta di Clay Paky, la serie Alpha prima e lo Sharpy poi, sono stati protagonisti di uno straordinario successo internazionale ma sono stati copiati in maniera spudorata da molti

produttori, soprattutto in Cina. Noi stiamo facendo tutto quanto è in nostro potere per tutelare la nostra azienda. Ma crediamo che questa non dovrebbe essere solamente una battaglia di Clay Paky: tutto il nostro settore, tutta la nostra filiera, dovrebbe reagire e combattere questa piaga in maniera compatta e fermissima.

***Avete già avviato delle cause?***

Certamente, non solo avviato, ma anche vinto. Solo in Cina, dove da anni investiamo importanti risorse per depositare i nostri brevetti, abbiamo già vinto sei cause e ne abbiamo intraprese altre dieci, tutt'ora in corso. I tribunali cinesi a oggi hanno già condannato sei aziende a cessare immediatamente produzione e vendita dei prodotti Clay Paky contraffatti. Anche in Cina si può combattere e vincere, e devo dire che la giustizia in quel Paese è più veloce di quanto immaginassimo. Ora che lo sappiamo andremo avanti a tappeto.

***Ma agirete legalmente anche verso il canale distributivo?***

Certamente. Non dimentichiamo che chi importa o commercializza prodotti contraffatti in paesi in cui sono coperti da brevetto è altrettanto colpevole di chi li produce. Abbiamo già diffidato alcuni importatori europei di copie cinesi e intensificheremo la nostra battaglia anche su questo fronte. Clay Paky ha depositato i propri brevetti in tutti i paesi industrializzati e siamo determinati a difendere i nostri diritti. Allargheremo la nostra azione di tutela a tutti i paesi in cui il fenomeno si dovesse estendere.

***Tu dicevi che il fenomeno della pirateria non attacca solo la singola industria, ma aggredisce l'intera filiera. Cosa vuol dire?***

Per chiarire quello che intendo, porto l'esempio di un nostro prodotto di punta, lo Sharp. Tutti lo sanno nel nostro settore: è un proiettore assolutamente originale, prima inesistente, inventato da Clay Paky con un impegnativo processo di ricerca e innovazione. Il successo di questo proiettore è stato davvero enorme. I service di tutto il mondo non hanno avuto esitazioni ad investire in un prodotto così innovativo e sono stati i più forti promotori del suo utilizzo: perché è più efficace e spettacolare di altri proiettori più potenti; perché porta un valore aggiunto vero in termini creativi a ogni spettacolo ed è quindi facile convincere i committenti ad usarlo; perché è remunerativo, ha costi di gestione

bassi ed è facile da gestire. I lighting designer, i direttori della fotografia e i produttori di spettacoli in tutto il mondo – da parte loro – sono entusiasti, perché hanno nuovi effetti spettacolari da proporre ai loro clienti, effetti tangibili che tutti apprezzano subito e continuano a richiedere. Anche i media sorridono, perché l'innovazione rivitalizza gli investimenti pubblicitari.

Tutto ciò significa garantirsi un ritorno sull'investimento (ROI) molto interessante per tutti gli attori della filiera e rende possibili ulteriori investimenti, che sono la linfa per il successo dell'intero sistema.

***E, invece, cosa capita quando sul mercato sono proposti prodotti contraffatti?***

Mi chiedi cosa fa chi “fotocopia” un prodotto? Scusa la brutalità, ma essenzialmente se ne frega di tutto. Dei brevetti che a noi costano centinaia di migliaia di euro. Degli stipendi che noi paghiamo ogni mese ai nostri dipendenti che lavorano in ricerca e sviluppo. Dei diritti dei loro lavoratori, mal pagati, senza tutele e costretti a lavorare in condizioni pietose. Delle regolamentazioni di sicurezza, che semplicemente ignorano. Perfino dei compratori finali del loro prodotto, che abbandonano nel momento stesso in cui effettuano la vendita.

A loro nulla importa della qualità del prodotto: provate a rispedire in Cina un proiettore contraffatto guasto, o solo a chiedere un pezzo di ricambio.

A loro non importa niente nemmeno dei loro partner di distribuzione, gli intermediari, gli importatori, gli agenti del business to business. Con le loro newsletter via e-mail – io ne ricevo almeno dieci ogni settimana – aggirano qualsiasi sistema distributivo e raggiungono direttamente i clienti finali, senza curarsi di avere qualcuno che possa fornire un'assistenza tecnica sul territorio. E non dimentichiamo che non fanno alcun investimento nella comunicazione: le loro sono vendite sul web in puro stile mordi-e-fuggi; in effetti perché sprecare soldi? Un rappresentante che dia supporto locale al cliente, un centro assistenza tecnica, un magazzino ricambi... a che servono? Producono solo costi. Fidelizzare i clienti? A che serve? Ce n'è quanti ne vuoi...

***Qualcuno è però indulgente con questo fenomeno, nel mondo consumer si parla a volte di “democratizzazione del mercato”...***

Non sono affatto d'accordo con questa tesi. A parte che la pirateria è giustamente combattuta in maniera energica anche nel mondo B2C, il nostro è comunque un settore di beni strumentali, che devono essere progettati

come affidabili strumenti di lavoro, in grado di produrre reddito nel medio e lungo termine, con un ciclo di vita sufficiente da garantirne l'ammortamento. Purtroppo noto che alcuni, anche nel nostro settore, vedono con occhio positivo le copie a basso prezzo, interpretandole, come dicevi, proprio come una specie di processo di "democratizzazione" del mercato. Ma mi chiedo: si rendono conto che questa finta democratizzazione dei beni strumentali porta solo all'impoverimento della filiera? Chi ha deciso di vendere copie "made in China" dei nostri (o di altri) prodotti è qualcuno che investe zero, dà zero garanzie e sfrutta la domanda creata (e pagata) da altri. Insomma è un approfittatore della peggior specie, non qualcuno che aiuta il mercato a crescere con un proprio contributo originale. Compra un prodotto del tutto illegale (perché tale è una copia contraffatta di un prodotto pluri-brevettato), da un fornitore che non dà garanzie di qualità e di sicurezza, lo paga poco perché vale poco, lo vende a poco senza curarsi degli effetti di questa sua sciagurata politica. A questo punto la corsa al ribasso diventa inarrestabile. Poiché l'unica variabile competitiva di una copia piratata è il prezzo (non l'innovazione che porta, non la sicurezza, non la sua qualità, sicuramente nemmeno la sua durata nel tempo), il prezzo non potrà che continuare a scendere. Ci sarà sempre qualcuno che si spingerà ancora più in là nell'abbassare la qualità complessiva del prodotto e venderlo a un prezzo ancora più basso. E il gioco finisce qui. Tutta la filiera, in questo modo, è destinata ad avere margini sempre più bassi fino a morire.

***Quali sono le conseguenze per aziende come Clay Paky di questo pesante attacco dei contraffattori?***

Il nostro è un settore di nicchia, un mercato in cui i numeri sono infinitamente più piccoli rispetto a settori dei beni di consumo. Noi parliamo di migliaia di pezzi all'anno, non di milioni. Tuttavia la tecnologia che si usa nel nostro settore è molto sofisticata e richiede notevoli investimenti in ricerca e sviluppo. Anche quando un prodotto ha successo, non possiamo beneficiarne in maniera esponenziale, proprio perché i volumi di produzione sono limitati. E in più non capita tutti i giorni di inventare un prodotto di successo mentre le spese per la ricerca sono permanenti. Chi è stato in Clay Paky ha visto coi propri occhi che per stare all'avanguardia abbiamo un bel po' di gente che sviluppa nuovi proiettori. È indispensabile per andare avanti in un settore che pretende novità anno dopo anno. Trascurando per un momento gli aspetti etici

legati alla proprietà intellettuale, l'impoverimento del settore può solo costringere noi (e quelli come noi) a fare sempre meno ricerca, ad appiattire la nostra offerta su livelli sempre più bassi. E poi cosa succederà? Da chi verranno i prodotti innovativi che sono la linfa del mondo dello spettacolo? Credete forse che verranno da quelli che finora hanno copiato pedissequamente ciò che noi abbiamo saputo fare, perfino i nostri errori progettuali?

***Proteggere la proprietà intellettuale non è dunque solo nell'interesse di chi produce?***

La proprietà intellettuale, di chiunque essa sia, è un diritto che tutti gli operatori di un determinato settore devono difendere. Gli investimenti in innovazione vanno a beneficio della crescita di tutti; rivitalizzano il business e creano opportunità di lavoro. Nessuno dovrebbe incoraggiare la vendita e l'uso di prodotti contraffatti. È, per dirla tutta, una questione primaria di sostenibilità. Battersi con fermezza contro i malfattori che producono illegalmente copie e contro gli speculatori che altrettanto illegalmente le vendono è necessario per tutti quelli che lavorano onestamente nel mondo dello show lighting, come in ogni altro settore. Serve per difendere il valore aggiunto che ognuno crea nel proprio ruolo e serve per difendere la salute del settore.

Il concetto di democratizzazione del mercato piace anche a me, ci mancherebbe. Ma deve avvenire con una concorrenza leale, ad armi pari, con qualità e servizi garantiti.

**ELEONORA RIZZUTO**

## IL PUBBLICO È POCO SENSIBILE ALLE TEMATICHE SOSTENIBILI? SERVONO CORTEGGIATORI TENACI

*Bulgari ha lanciato quest'anno un programma di formazione per giovani artigiani nell'ambito del distretto orafa di Valenza, dove operano quasi millemillequattrocento imprese, di cui il 63 per cento artigiane, con una media di 3,4 addetti ciascuna. L'iniziativa si articola in due corsi – uno per orafa progettista e l'altro per tecnico design – e coinvolge oltre cento giovani, con una presenza femminile superiore al 50 per cento. Il programma potrebbe essere replicato a Vicenza quest'autunno e si affianca alle molte iniziative di Bulgari nel campo della CSR. Per fare il punto su questi impegni e il loro significato, abbiamo incontrato Eleonora Rizzuto, responsabile CSR Bulgari e membro del CSR Manager Network.*

### ***Quali sono le attività CSR che lei segue direttamente?***

Queste attività sono diverse e investono trasversalmente tutte le altre funzioni aziendali. Sono comuni a realtà produttive per quanto riguarda le attività classiche: bilancio sociale, reportistica e training.

Nel mio caso, in particolare, le attività di CSR sono più ampie e diversificate: ambiente, attività di welfare, supply chains per gioielli, accessori, profumi e orologi, due diligence, supervisione normativa europea e mondiale, comunicazione interna ed esterna, project management, audits a fornitori, certificazioni e, naturalmente, formazione.

### ***Essere sinonimo di lusso nel mondo, crea qualche "intralcio" nella comunicazione delle attività legate alle iniziative sostenibili?***

Il tema delle sostenibilità è in continua evoluzione. Fermo restando il suo carattere di azione volontaria che si esprime attraverso iniziative ad alto impatto etico e sociale, il concetto di CSR cambia nel tempo e per ciascun settore produttivo. Da sempre esiste una frontiera giuridica legata al rispetto delle norme e una frontiera etica che si pone nello spazio tra la norma e il comportamento individuale, inteso sia come il comportamento dell'impresa, sia come il comportamento delle singole persone che operano all'interno dell'impresa.

Nel lusso il concetto si complica un po' quando va a intaccare interessi di stakeholders socialmente privilegiati, non sempre attratti dalle problematiche tipiche della CSR. Il mio mestiere consiste nel trovare, in questo ambito, possibili terreni dove possa venirsi a creare una convergenza di interessi e di sensibilità: lusso è infatti trovare il proprio prodotto, trovare quello che si adatta e si addice alla propria sfera personale (la ricerca del prodotto segue infatti criteri personali e diversificati). È un concetto che esprime qualcosa vicino alla mente e all'anima. Ma è anche un concetto vicino alla cultura di ognuno. Lusso può significare ottimizzare i propri tempi di vita e di lavoro, oppure respirare aria più pulita o vivere in un ambiente dove la natura è rispettata. Il lusso, secondo me, è un concetto che si evolve nel tempo e questi ultimi anni hanno visto cambiamenti di percezione marcati.

***Prima di entrare nel gruppo LVMH, lei ha lavorato per Technip, una grande multinazionale nel campo energetico. A Parigi, lei ha creato la funzione di Diversity Management per questa società. Ci può parlare di quella sua esperienza?***

Sono stata chiamata a Parigi dall'allora direttrice delle risorse umane del Gruppo per iniziare ex novo quello che poi ho declinato nella vera e propria CSR.

Era il 2008 e il contesto aziendale era complesso e in totale evoluzione: era stato nominato un nuovo presidente e con lui era rinnovato gran parte del management. La funzione Diversity nacque in queste circostanze non facili ma, nonostante tutto, fu possibile rompere con rapidità il ghiaccio su molti temi. Come una maggiore presenza femminile nel top management, una maggiore multiculturalità tra i membri dei team di progetto, il lancio del primo e-learning mondiale sulla Diversity rivolto ai 26 mila collaboratori sparsi nel mondo.

***Nel suo curriculum, molto incuriosisce la sua esperienza come responsabile del personale alla Scuola Italiana a Teheran...***



Questa esperienza è avvenuta un po' per caso. Ero a Teheran per lavoro, come sempre con la mia famiglia, e le mie due figlie frequentavano la scuola elementare. La mia fu un'attività di volontariato, svolta in ausilio della direttrice della scuola italiana a Teheran, tra l'altro molto sensibile ai temi della CSR.

Oltre agli aspetti tipici della organizzazione scolastica, lavorammo con le comunità locali, le comunità internazionali presenti sul territorio, gli orfanotrofi, le donne profughe afgane. Il momento storico era anche molto particolare: eravamo nel 2001, proprio alla vigilia degli attentati terroristici alle Torri Gemelle. L'esperienza svolta in Iran, oltre a essere stata umanamente molto importante, mi fornì lo spunto per dare avvio a una ricerca sul lavoro minorile. Questa ricerca, svolta presso il Ministero del lavoro di Teheran e l'Università di giurisprudenza, è stata successivamente pubblicata in Italia.

***Dal suo punto di osservazione, come vede gli sviluppi della comunicazione ambientale e sociale in Italia e in Europa?***

Credo che la CSR sia la vera sfida del ventunesimo secolo. La sostenibilità interessa sviluppo e innovazione, sia per le imprese, sia per la pubblica amministrazione. Anche chi sembra distratto prima o poi ci si confronterà. La CSR sta diventando anche una caratteristica di competitività in molti settori, come nel settore dell'energia e nelle banche. Ma anche nel lusso.

La comunicazione ambientale e sociale ha il delicato compito di informare su questi temi, creando i presupposti culturali per il cambiamento. In Italia il mondo politico non ha ancora colto in pieno questa opportunità. In Europa, invece, le cose stanno cambiando già da tempo ed esempi importanti provengono dalla Francia, da alcuni paesi scandinavi e dalla Germania.

***È vero. In Italia siamo indietro. La sostenibilità – nonostante la sua urgenza – non è un tema di grande presa sul pubblico e nemmeno sui media. Secondo lei, cosa occorrerebbe perché diventi un argomento di maggior interesse, un argomento più “sexy”, come direbbero gli americani?***

Le rispondo con la metafora del corteggiamento. Non c'è momento più affascinante e sensuale delle fasi del corteggiamento. Si progettano strategie innovative, si dà il meglio di sé e si è capaci di insistere. Nonostante possano apparire agli inizi muri invalicabili, si riesce a convincere, a persuadere, a individuare argomenti comuni, a trovare l'urgenza e la necessità.

Ecco, la sostenibilità ha bisogno di essere veicolata da professionisti competenti ed entusiasti, ma anche capaci di corteggiare il proprio pubblico, qualunque sia. Con creatività e tenacia, che sono le doti del corteggiatore di successo. Sul fronte delle idee, invece, i migliori successi si ottengono quando esse puntano a stravolgere prassi e processi consolidati e a proporre soluzioni innovative. Per citare un esempio, la proposta di un noto amministratore delegato del lusso di destinare l'1 per cento degli utili a progetti di solidarietà è un'idea che infrange le regole tradizionali del business.

**MATTIA DELL'ERA**

## NUOVI MEDIA, BAMBINI E SOLIDARIETÀ: L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE SOCIALE

*SOS Villaggi dei Bambini è un'organizzazione internazionale privata, apolitica e aconfessionale. Dal 1949 accoglie bambini privi di cure familiari, garantendo loro istruzione, cure mediche e tutela in situazioni di emergenza, e promuove programmi di sostegno alle famiglie in stato di necessità. È presente in 133 paesi nel mondo, dove aiuta quasi 2 milioni di persone ed è l'unica Associazione a livello mondiale che accoglie, all'interno dei suoi Villaggi SOS, oltre 80 mila bambini. In Italia fa parte dell'Osservatorio nazionale per l'infanzia e l'adolescenza e aiuta 475 bambini e ragazzi (così come le loro famiglie) attraverso 7 Villaggi SOS e un Programma di rafforzamento familiare a Torino, rivolto alle famiglie in stato di necessità. Sostiene, infine, il Centro Estivo Internazionale di Caldonazzo, in provincia di Trento.*

*Mattia Dell'Era è il Responsabile Web e New Media dell'organizzazione: lo abbiamo incontrato per parlare di comunicazione sociale e di nuove forme di interazione con l'opinione pubblica su temi sensibili.*

***La vostra organizzazione compie i suoi primi 50 anni di attività in Italia proprio quest'anno. Quali sono le iniziative più significative messe in cantiere per questo importante traguardo?***

Proprio 50 anni fa nascevano il primo Villaggio SOS a Trento e l'Associazione nazionale in Italia. È dal 1963, infatti, che lavoriamo a sostegno dell'infanzia in difficoltà in Italia e desideriamo celebrare questo importante traguardo con gioia insieme ai nostri sostenitori e testimonial lungo tutto l'anno. Abbiamo

iniziato con la Tavola rotonda “Accoglienza dei bambini al tempo della crisi”, con l’obiettivo di approfondire la situazione dei bambini e ragazzi accolti fuori dalla loro famiglia d’origine in Italia.

A maggio inaugureremo un temporary outlet che devolverà parte del ricavato ai nostri programmi di accoglienza dedicati alle gestanti o mamme sole in difficoltà, con i loro bambini. Seguiranno eventi in tutta Italia che coinvolgeranno i nostri testimonial, i Villaggi SOS, i nostri sostenitori e i nostri volontari. Promettiamo di tenervi aggiornati!

***Quando si ha a che fare con il tema dei minori, l’attenzione nei confronti dei contenuti e degli strumenti di comunicazione assume un ruolo assai delicato. Quali sono i principali rischi della comunicazione via web? E quali le ricette per gestirli efficacemente?***

Parlare di temi delicati, com’è quello dell’infanzia, è sempre difficile. Sul web, come in ogni altro media, si deve sempre fare attenzione a come ci si rivolge al lettore e a quali sono i contenuti da comunicare. La mia esperienza mi ha insegnato che attraverso il web si ottiene il meglio differenziando la strategia comunicativa in base al “luogo” in cui ci si trova. Le campagne di fundraising e il reclutamento di nuovi sostenitori hanno maggior successo facendo leva sulla commozione e il senso d’ingiustizia. Diversamente, sui social network il coinvolgimento maggiore si ottiene condividendo immagini e notizie relative a successi raggiunti, gioia e speranza. Sul web, differenziare la comunicazione è la soluzione per ottenere il massimo.

***È interessante sapere quali sono dal tuo punto di vista i canali più efficaci per le diverse aree d’intervento, partendo dalle adozioni a distanza.***

In merito ai canali, il “keyword advertising” (Google AdWords, PPN, contextual link) è il più efficace per reclutare adozioni a distanza, mentre display e Direct Email Marketing non funzionano più come una volta. Il SEO si sta rivelando un nuovo canale molto interessante.

Per quanto riguarda i social network (Facebook in primis) attualmente è ancora difficile utilizzarli per attivare nuovi sostenitori. Vengono utilizzati per lo più per comunicare e instaurare un rapporto di trasparenza e per fidelizzare i donatori.

***La velocità delle nuove tecnologie sembra inarrestabile e di pari passo anche i cambiamenti delle preferenze da parte degli utenti. Nel settore sociale quali tendenze noti?***

Il “Sociale” in Italia è ancorato a vecchie tipologie di raccolta fondi, ma c’è una gran voglia di fare e di portare la tecnologia in questo mondo. Molti utenti, in costante crescita, ci contattano su Facebook e scelgono questo social per comunicare con l’associazione, prediligendolo alla mail o al telefono.

***In tempi di crisi economica, come cambiano le attitudini delle famiglie occidentali verso la solidarietà? E, d’altro canto, come evolve la vostra comunicazione dinnanzi alle nuove emergenze sociali del mondo fino a qualche anno fa definito “benestante”?***

La crisi economica è un fenomeno che coinvolge tutti, compreso il mondo del sociale. La raccolta fondi subisce così un ridimensionamento. Le famiglie scelgono di abbandonare le donazioni cosiddette “continuative” prediligendo quelle “one shot”, per ovvi problemi di disponibilità economica.

***Un’ultima domanda: quale aspetto del tuo lavoro ti regala maggiore soddisfazione e quale maggiore pena?***

Il mio lavoro consiste nel reperire nuovi sostenitori sfruttando i canali web e mobile. Le mie mansioni sono simili a qualsiasi altro web manager di altri settori. Amo il mio lavoro perché il panorama online muta in brevissimo tempo e per me è entusiasmante seguire questi cambiamenti. La differenza più forte che c’è tra me e un collega di un altro settore è la realtà con cui mi confronto quotidianamente: povertà, crisi alimentari, guerre, siccità e catastrofi. Il tutto amplificato, perché queste tragedie coinvolgono spesso migliaia di bambini, i più innocenti. La parte più bella e fonte di grande soddisfazione è la possibilità di interpretare il mio lavoro come una piccola missione: contribuire nel mio piccolo, attraverso il mio impegno quotidiano, a donare aiuto, stabilità, felicità e speranza ai bambini meno fortunati di tutto il mondo.

**DANIELA FEDERICO**

## ESSERCI QUANDO LA BUFERA SARÀ PASSATA

*È appena uscito il numero di maggio 2013. È il n. 706 in 37 anni di vita. Una cifra impressionante per Il Mucchio, rivista mensile che si occupa di musica, sia pure con ampi contorni dedicati a cinema, letteratura, attualità e politica. Continuare a pubblicare un prodotto di qualità nel bel mezzo di una feroce crisi dell'editoria è un'avventura in cui si misura ogni giorno il limite della sostenibilità economica. Ne abbiamo parlato con il direttore, Daniela Federico.*

***Daniela, il mondo dell'editoria in generale, e di quella culturale e musicale in particolare, è in crisi nera. Come la vivi da direttore del Mucchio?***

Mah, è un'avventura quotidiana. Da una parte c'è lo stimolo a far sempre meglio a livello culturale, dall'altra, essendo editori di noi stessi (*la rivista fa capo alla Cooperativa Stemax, ndr*), devo far quadrare i conti. Quest'ultima è la situazione più stressante e deprimente.

***Parliamo, se si può, di numeri. Mi puoi dare quelli significativi del Mucchio?***

Ormai le riviste musicali viaggiano sotto le cinquemila copie vendute. Una miseria. E non vedo la luce alla fine del tunnel. Dieci anni fa, appena il Mucchio è tornato da settimanale a mensile, il Mucchio non raggiungeva le ottomila. La perdita in percentuale è in linea con il resto della stampa italiana che, in più, ha visto crollare la pubblicità. Un problema per noi relativo quest'ultimo: storicamente non ne abbiamo mai avuta tanta. Oggi come oggi puoi sopravvivere solo lavorando da casa e riducendo lo staff al minimo. Difficile però realizzare una rivista seria in queste condizioni.

***Il tuo è un giornale per appassionati e, credo (leggendo la posta...), affezionati. Chi compra il Mucchio è quasi un collezionista della rivista, che legge da cima a fondo e spesso conserva con cura in libreria. Da questo punto di vista, la relazione con il lettore cosa implica?***

È vero quello che dici. Ma ogni cosa ha il rovescio della medaglia. Se da una parte ci si sente una grande famiglia e si vive tutto con grande partecipazione, dall'altra ci si sente anche in diritto /dovere di starti addosso senza nessun censura o premura. Ma fa parte del gioco ed è la forza del Mucchio, alla fine.

***Ci interessa particolarmente la comunicazione che hai instaurato con i lettori per sostenere il “progetto Mucchio”. Hai fatto appelli per aumentare gli abbonamenti (ricordo la soglia duemila che avevi indicato a suo tempo). Hai organizzato eventi sul territorio. Qual è la strategia?***

L'obiettivo è quello di esserci ancora quando la bufera sarà passata. Questa crisi infinita è violenta e gli imprevisti sono talmente tanti e continui da richiedere un'elasticità mentale e organizzativa prima impensabile. Le strategie sono tante, come quella di andare solo per abbonamento, lasciare la distribuzione in edicola e uscire nelle librerie e nei negozi musicali. E incrementare l'online, ovviamente. Ormai il futuro è quello.

***Qual è il livello di coinvolgimento del lettore che ritieni giusto e utile circa le difficoltà economiche del Mucchio?***

Credo che oggi una rivista di musica che non sia una fanzine, non sia un'impresa “sostenibile”, per dirla con il tuo metro. Non si possono mantenere dipendenti, né avere una redazione. È vero che le nicchie nella crisi sono più resistenti, ma la nostra nicchia è davvero troppo limitata.

Si soffre perché le tirature per forza di cose vanno diminuendo e la visibilità in edicola di conseguenza. È un circolo vizioso che si può interrompere solo puntando sulla rete, pur essendo consapevole che buona parte dei lettori, quelli più grandi, non la amano.

Sono cosciente di chiedere tanto e tutto insieme ai lettori. Per esempio, la formula dell'abbonamento in Italia non ha mai funzionato granché, ma il cambiamento è epocale e far finta che nulla sia cambiato significa rifiutare la realtà. Mi rendo anche conto che sto chiedendo loro di abbonarsi in un momento

in cui le vecchie firme del giornale si sono allontanate e quindi il timore sul futuro della rivista a livello di contenuti è legittimo.

Quello che vado ripetendo è che il Mucchio sarà quel giornale che hanno letto negli ultimi mesi e che ci saranno formule di abbonamento “leggere”, per esempio quadrimestrali. Con i nostri lettori ho cercato di essere sempre molto onesta e disponibile ai chiarimenti. Le altre riviste mantengono la comunicazione al minimo, sito vetrina e pagine facebook deserte. Mentre noi – molti giornalisti del Mucchio frequentano regolarmente il nostro forum – di spiegazioni ne diamo molte e anche su aspetti interni alla redazione che dovrebbero restare privati.

***Hai mai pensato a forme di coinvolgimento ancora più strette con i tuoi lettori? Non so, un'associazione, causes su Facebook... Di sicuro il tipo di relazione con il lettore cambierebbe ancora...***

Il Mucchio esiste da 37 anni. Ha cambiato tante volte firme e forme. Se fosse rimasto sempre uguale a se stesso saremmo di fronte ad un fossile. Un giornale invece deve essere vivo, deve essere uno stimolo continuo.

Abbiamo lettori grosso modo dai venti ai cinquant'anni che dal Mucchio vogliono cose molto diverse: compiacerli sarebbe impossibile, oltre che sbagliato. Il mio impegno è quello di fare uscire ogni mese il miglior giornale possibile, giornale che nasce dalla condivisione di idee dei collaboratori in quell'equilibrio tra musica, che fa sempre la parte del leone, cinema, libri e attualità che caratterizza la nostra formula. Anche se il Mucchio viaggerà solo per abbonamento, avrebbe nel sito, come nel suo forum, lo spazio per dialogare con i propri lettori.

***Carta e web, appunto. Hai idea di come conciliare le due realtà?***

Carta e web cammineranno di pari passo. Non credo che la carta scomparirà ma sicuramente subirà un ridimensionamento.

***Il Mucchio è interessato alle tematiche della sostenibilità ambientale? Fate qualcosa (in redazione e nella realizzazione fisica della rivista) su questo fronte?***

Quando due anni fa abbiamo cambiato la grafica del giornale avevamo puntato sulla carta di riciclo, ma abbiamo scoperto che ha costi molto elevati e per noi insostenibili. In redazione ricicliamo le bozze e persino i post-it... ma



insomma... mi sembra il minimo. Per quanto riguarda l'argomento "ambiente", abbiamo pubblicato approfondimenti in passato anche se non con regolarità, ma il tema ci interessa sempre.

***Per concludere, come vedi il Mucchio e il panorama della stampa "di settore" nel 2015? Sostenibile o insostenibile?***

Come ti dicevo prima, ridimensionando il tutto e facendo un sito della madonna, perché no?

**JUTTA BAUER**

## SENZA ERBA DA MANGIARE, ANCHE LA PECORA SAGGIA FAREBBE LA RIVOLUZIONE

*Jutta Bauer, nata a Volksdorf, un sobborgo di Amburgo, nel 1955, è la più grande illustratrice tedesca e una delle più famose al mondo.*

*Lavora per diversi editori e riviste e dal 1991 ha iniziato a disegnare cartoni animati. La sua opera comprende oltre quaranta libri, per i quali l'artista ha ricevuto numerosi premi. Tra questi spicca, nel 2010, il prestigioso Premio Hans Christian Andersen, considerato il Premio Nobel per la letteratura per l'infanzia.*

***Abbiamo visto recentemente la bellissima mostra "La regina delle linee" al Museo Luzzati a Genova. Già conoscevo bene il suo lavoro e apprezzo molto le sue storie. Qual è il suo pubblico? A chi sono destinate le sue storie?***

Non penso molto a questo aspetto. Semplicemente racconto storie e vedo dopo chi le legge. Adulti e bambini. Io sono sempre convinta che buone storie, che qualche volta sono un po' delle favole, sono destinate a tutti.

***Uno dei suoi libri più famosi è Selma. È la storia di una pecora autosufficiente e, proprio per questo, felice. Come è nata?***

Ho realizzato Selma solo come regalo per i miei amici e per i miei consulenti editoriali. L'ho stampato da sola in una versione di piccolo formato. Quando Dieter Schwalm, il mio editor alla Lappan (*la casa editrice che ha pubblicato la gran parte dei libri di Jutta Bauer, ndr*) l'ha ricevuta, mi ha subito chiesto di pubblicarla e metterla in vendita. Io mi sono opposta, perché Selma era stata concepita come un piccolo regalo personale e non volevo che fosse spedita in

libreria. C'è voluta più di una bottiglia di vino per convincermi. Adesso sono felice che Dieter l'abbia fatto. È stato un grande successo. Dove ho preso la storia, mi chiede? L'ho presa dalla radio, quando fu trasmessa un'intervista a un'anziana contadina. Rispose esattamente come Selma: tre volte sempre con le stesse parole.

***Anche se Selma è stata concepita nel 1997, sembra una storia particolarmente adatta ai nostri tempi. La crisi ci fa riscoprire le cose semplici, il motto "less is more" è diventato filosofia di vita per qualcuno. Possiamo leggerla così?***

Sì. Ma anche Selma sarebbe infelice se non avesse erba a sufficienza. Se fosse una pecora molto povera, se visse in una sorta di ghetto per pecore, bé, anche Selma potrebbe essere una rivoluzionaria!

***Insisto sul tema perché molte delle sue storie sembrano invitare a riconciliarsi con la normalità. Ha mai fatto (o pensato di fare) di questo tema un appello con valenza sociale, direi quasi politica?***

Penso che parlare della normalità è sempre un po' fare politica. È qualcosa cui penso, ma non farei libri con un diretto messaggio politico. Se ci tieni alle cose, vivi con responsabilità, crea le condizioni perché i bambini siano sicuri di sé e intelligenti e loro troveranno da soli la strada più giusta.

***Un'altra storia notissima è "L'angelo del nonno". Tutti noi, anche atei, avremmo bisogno di un angelo custode che ci accompagni nella corsa ad ostacoli della vita. È una storia molto poetica. Come direbbe mio figlio: qual è la morale?***

Preferisco non suggerire alcuna morale nei miei libri, ognuno deve trovarsela da solo. Non penso però che il libro sia davvero incentrato sugli angeli. Sono solo un simbolo. Il libro vuole evidenziare cosa genitori e nonni possono dare ai bambini, condividendo la loro esperienza, la loro saggezza, parlando e discutendo con loro.

***Stiamo vivendo, almeno in Italia, un momento denominato dal segno "meno". Ci sono meno soldi, meno opportunità di lavoro, meno servizi per i cittadini, meno welfare. Sembra essere un cambiamento strutturale, definitivo, e non un momento di crisi che passerà. Secondo lei qual è il ruolo della cultura e l'arte in questo scenario? Testimoni? Facilitatori della comprensione del cambiamento?***

Io spero davvero che la gente che legge e capisce i miei libri spedisca i politici come Berlusconi al diavolo e si concentri su uno scambio equo di veri valori. I libri possono toccare temi morali in un modo giocoso. Ma finché i genitori guarderanno tutto il giorno stupidi canali TV, anche i loro figli faranno altrettanto. Tutti i Berlusconi del mondo sanno esattamente perché stanno gocciolando il miele della stupidità sulle nostre teste attraverso i media: che nemici potenti che sono!

***Per aumentare la sensibilità del pubblico sui temi ambientali, secondo lei la mobilitazione delle risorse culturali e creative può essere altrettanto importante quanto la mobilitazione politica e l'aiuto che viene dall'innovazione tecnologica?***

Non è tutto parte della stessa cosa? Non possiamo incasellarlo così. Ognuno deve combattere per il proprio posto.

***Non si vede un gran combattimento, a dire il vero. Cosa occorrerebbe secondo lei?***

Che domanda difficile. Possiamo fare così tante cose per fare in modo che le persone, specialmente i bambini, usino la loro testa, pongano domande, chiedano spiegazioni...

***Lei ha realizzato una bellissima raccolta di lettere (Ich sitze hier im Abendlicht... ovvero "Siedo qui nella luce della sera"), purtroppo ancora inedita in Italia. Che valore ha la lettera nel mondo di oggi, che è quello dei social media? Proprio oggi chiacchieravo al bar con il mio socio, che mi diceva: "non mi rispondono più neanche alle mail..., ormai devo cercare, anzi stanare, le persone – bada bene, non gli amici, ma i miei interlocutori professionali – tramite twitter o facebook". Come legge questo cambiamento di comunicazione tra le persone, tra i singoli individui?***

Ho pubblicato le lettere proprio perché sono consapevole dei grandi cambiamenti in atto nella comunicazione. Oggi le persone non scrivono più lettere. Ho provato a far emergere una cultura che sta scomparendo. Noi scriviamo moltissimo, inviamo messaggi con diversi sistemi, ma sta diventando sempre più difficile tenere traccia di queste cose. Ma vedremo... Non voglio dire che una cosa sia migliore o peggiore dell'altra. Vedremo.

**FULVIO ROSSI**

## MENO IMMAGINE, PIÙ SOSTANZA E NETWORKING: COSÌ LA CSR DIVENTERÀ “MAINSTREAM”

*Il CSR Manager Network Italia è l'associazione nazionale che raduna i professionisti che presso ogni tipo di organizzazione (imprese, fondazioni d'impresa, società professionali, P.A., enti non profit) si dedicano, full-time o part-time, alla gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali. Fulvio Rossi, milanese, classe 1958, responsabile CSR di Terna dal 2006, è oggi il Presidente del Network promosso da Altis (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) e da ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa). Lo abbiamo incontrato per provare a scattare un'istantanea dello stato di salute della responsabilità sociale d'impresa in Italia, pratica in rapida diffusione ma ancora ricca di segnali contraddittori.*

### **La CSR in Italia: quali sono le principali tendenze in atto osservate dal network da te presieduto?**

Senza dubbio si tratta di un fenomeno in crescita, confermato dai numeri. Nella ricerca che abbiamo condotto con il supporto scientifico di Altis (Università Cattolica) lo scorso anno, abbiamo censito 327 professionisti della CSR, nel 2005 erano 90. Il 40% delle imprese quotate ha un CSR manager. Aumentano i master universitari dedicati al tema o a sue declinazioni, come l'ambiente. Il Ministero del lavoro e quello dello Sviluppo economico hanno pubblicato un Piano d'azione nazionale sulla CSR. Questo bicchiere mezzo pieno lo possiamo però vedere mezzo vuoto se guardiamo al radicamento dei concetti relativi alla CSR sia nel management sia in generale nell'opinione pubblica e nei media.

***Quanto pesa oggi la recessione economica negli investimenti dedicati ad azioni di CSR? E come è possibile far emergere l'importanza della responsabilità sociale in questo contesto?***

Dipende da come le imprese interpretano la CSR. Se si concretizza solo nel sostegno a cause ambientali e sociali esterne, con un legame labile al business, può essere vista come una spesa da ridurre in fase recessiva. Va detto però che in questa fase di acuito disagio sociale alcune imprese hanno responsabilmente mostrato una maggiore sensibilità al sostegno sociale, ma è difficile avere un quadro generale.

Certo è che quando la CSR è vista come una leva per generare un doppio beneficio, di tipo sociale da un lato e di tipo aziendale dall'altro, allora le ragioni per praticarla continuano a esistere indipendentemente dalla crisi. Ad esempio, ridurre i consumi energetici fa bene all'ambiente e fa risparmiare sui costi. Non che sia sempre facile identificare gli interventi "a doppia vincita", ma perché rinunciarvi?

***Negli anni passati molte imprese hanno confuso la responsabilità sociale con il mecenatismo. La recente tragedia del crollo della fabbrica di componenti tessili in Bangladesh ha portato esperti come Christine Bader del "Guardian" a identificarla come un punto di svolta cruciale per la responsabilità sociale d'impresa. Quali riflessioni ti ha portato a fare questa vicenda?***

Ritorniamo al punto di prima: le attività di CSR sono declinate in modi molto diversi. Un comportamento responsabile verso gli stakeholder dovrebbe essere il punto di partenza per ridurre i rischi e per cogliere opportunità, nella consapevolezza che l'impresa è immersa in un tessuto di relazioni che durano nel tempo.

Talvolta non è questo l'approccio adottato, e se le attività sono solo di facciata il comportamento responsabile in sostanza può non esserci. A volte invece l'impegno è sincero e serio, ma restano delle falle: purtroppo non è facile trovare un equilibrio tra la pressione a produrre risultati economici nel breve termine e l'orientamento a gestire in modo responsabile. Spesso la catena di fornitura è un punto debole. Non dobbiamo però concludere che allora è tutto da buttare: la CSR si afferma con un processo di miglioramento continuo.

***Quanto incide la comunicazione nel raggiungimento degli obiettivi di un'impresa socialmente responsabile? E a questo proposito come vedi lo stato dell'arte del comunicare la CSR?***

La comunicazione è importante e necessaria. Le attività di CSR sono volontarie e solo facendole conoscere le imprese possono instaurare un circolo virtuoso con i propri stakeholder. Questo porta talvolta a enfatizzare gli aspetti positivi, se non al green washing o simili, un tipo di comunicazione che non fa bene alla CSR, toglie credibilità. Bisognerebbe invece – e qui anche i media hanno una responsabilità – aiutare i consumatori e i cittadini a comprendere e valutare la sostanza. La recente tendenza verso forme di reporting integrato, in cui l'operato dell'impresa viene rappresentato a tutto tondo, per gli aspetti finanziari e quelli di sostenibilità, potrebbe essere un passo avanti.

***E per le Piccole e Medie Imprese a che punto siamo? Non mi pare ancora soddisfacente la sensibilità delle PMI nei confronti della CSR. È un problema economico, culturale o di comunicazione?***

Credo che nelle PMI le attività di CSR siano in realtà abbastanza diffuse, solo che non le si chiama così. Penso soprattutto al senso di responsabilità verso i propri dipendenti e verso la comunità locale: sono tratti presenti nella cultura imprenditoriale italiana. Il fatto che non lo comunichino nelle forme tipiche delle grandi imprese – come gli indicatori di performance GRI, o il Rapporto di sostenibilità – dipende a mio avviso dalla mancanza di incentivi a una comunicazione generalizzata: a quali stakeholder dovrebbero parlare?

***Dal tuo osservatorio privilegiato, quali differenze noti tra la CSR italiana rispetto a quella degli altri paesi occidentali? Su cosa siamo più avanti e su cosa inseguiamo?***

In Italia l'argomento CSR ancora fatica a diventare "mainstream", in altri paesi la sensibilità è molto maggiore. Un indicatore: la quota di investitori che decidono quali titoli comprare anche in base alle performance ambientali e sociali delle imprese è molto più bassa in Italia che nella media europea. Però non è raro che le imprese italiane impegnate sviluppino progetti che non hanno niente da invidiare ai campioni stranieri, anzi anche in questo campo si vede una certa creatività italiana.

***Per concludere: quanto è importante “fare gruppo” come nel caso del CSR Manager Network per creare cultura in merito di responsabilità sociale?***

È decisivo. Se vogliamo favorire la cultura della CSR dobbiamo fare gruppo, anche coordinando maggiormente le – poche – iniziative già relativamente affermate: da un lato è necessario consolidare le capacità professionali, per cui lo scambio di esperienze è utilissimo. Dall’altro dobbiamo fare massa critica: l’unione fa la forza e la CSR deve ancora irrobustirsi.



**MARIA LUISA PETRUCCI**

## IL TEMPO È DENARO. E BISOGNA FARLO SAPERE

*Uno vale uno. Se c'è un luogo dove questa affermazione vale davvero è uno spazio lontano dai partiti ma non dalla politica della polis. È la Banca del Tempo, un'organizzazione del tutto volontaria dove ognuno può mettere a disposizione quello che sa fare e ottenere in cambio quello di cui ha bisogno. L'unità di misura è il tempo dove un'ora vale un'ora per tutti, a prescindere dall'ipotetico prezzo di mercato della prestazione messa in campo. Un'ora di ripetizione di matematica, di yoga, di potatura, di consulenza fiscale, di accompagnamento anziani... tutto vale un'ora. Per capire potenzialità e diffusione di questa forma di "democrazia assoluta", abbiamo incontrato Maria Luisa Petrucci, presidente dell'Associazione Nazionale Banche del Tempo.*

### ***Ci può raccontare come e quando sono nate le Banche del Tempo in Italia?***

La prima sperimentazione in Italia è stata a Parma nei primi anni Novanta nell'ambito del sindacato pensionati. L'iniziativa è partita da una donna – e non è un caso perché le donne sono state le protagoniste delle Banche del Tempo! – incuriosita da esperienze estere e stimolata dai suoi interlocutori, pensionati sì, ma ancora del tutto attivi e con il forte desiderio di fare. Ma il progetto che ha dato l'avvio a tutta la rete è stato quello della Banca del Tempo di Sant'Arcangelo di Romagna. Siamo nel 1995 e anche qui tutto è partito da un gruppo di donne, sindaco e amministratrici del Comune, come risposta alle loro riflessioni su come conciliare al meglio famiglia e lavoro. Hanno così cominciato a scambiare tra di loro quelli che potremmo chiamare "favori",

estendendoli prima a colleghi e amici e ben presto a tutta Sant'Arcangelo. Il successo di Sant'Arcangelo ha rappresentato uno stimolo potente per analoghi progetti: se nel 1995 le Banche del Tempo sono cinque, l'anno dopo sono già una settantina e oggi quasi cinquecento, con circa trentamila iscritti.

***Una bella crescita, senz'altro. Qual è il segreto del loro successo?***

È un'esperienza del tutto laica che stabilisce un equilibrio di fatto tra il dare e l'avere, con la persona al centro. Il tempo fa parte di ognuno di noi, ciascuno può darlo, ciascuno può riceverlo. Se vogliamo è una sorta di democrazia assoluta: non ci sono gerarchie, non ci sono appartenenze, non ci sono credi. Il tempo è uguale per tutti. Un'ora di lezione di un professore universitario vale un'ora di rammendo. Questo è l'elemento chiave e, se vogliamo, fortemente originale della Banca del Tempo. Se ci pensiamo bene si tratta di un valore antico, riconducibile alla solidarietà in campagna o tra vicini di casa. E non è un caso che i successi maggiori si sono registrati in quei territori in cui da tempo la cooperazione è più radicata.

***Siete presenti in tutta Italia?***

Sì, anche se la densità maggiore è nel centro nord. Stiamo lavorando per crescere al sud: per esempio in Sicilia le Banche del Tempo erano solo due, ma grazie alla nostra spinta sono ora venti. Tenga anche conto che l'Associazione è nata solo cinque anni fa.

***È difficile realizzare una Banca del Tempo?***

È un'operazione che si basa completamente sul volontariato, quindi sconta le tipiche difficoltà di questa modalità. Noi, come associazione, forniamo corsi di formazione specifici per chi intende avviarne una. Ma è chiaro che ci si scontra presto con i problemi concreti, perché serve una sede, le linee telefoniche, gli strumenti informatici di base: sono costi da affrontare e non sempre è facile reperire le risorse necessarie.

***Ci sono sponsor che sostengono le Banche del Tempo?***

Se intende sponsor privati, la risposta è no. Ci sono però Banche del Tempo che nascono nell'alveo di associazioni già esistenti, o per il tramite delle amministrazioni pubbliche. In questo caso la sede e gli strumenti di base possono

essere condivisi, e questa disponibilità crea la leva necessaria per far partire la Banca. Ricordo che l'articolo 27 della legge 53 dell'8 marzo 2000 sollecita le amministrazioni a promuoverle, a favorire l'utilizzo di locali e di servizi comuni. Come detto, non abbiamo sponsor privati. Quando è nata l'Associazione ci avevamo pensato, ma non abbiamo perseguito con convinzione questa strada. Forse non è nella nostra cultura: ci servirebbero professionisti in grado di farci conoscere nelle aziende private per portare avanti questa possibilità.

***Però siete conosciuti, mi pare...***

È vero che i media ci vogliono bene. I grandi quotidiani e le reti radiotelevisive nazionali sono incuriositi e ci danno spazio, ma scontiamo un po' la mancanza di professionisti della comunicazione al nostro interno. Sul web siamo presenti: abbiamo il sito dell'Associazione e le Banche del Tempo sul territorio hanno anch'esse i propri siti e utilizzano Facebook.

***A proposito di web e social media, si sente parlare di Banche del Tempo online. È una nuova frontiera che si apre?***

Senza dubbio il web è un formidabile strumento di informazione e sotto questo aspetto è fondamentale ma solo se si limita a tale modalità, altrimenti ridurrebbe una banca del tempo ad una specie di servizio di Pagine Gialle. Siamo, quindi, contrari alla virtualizzazione delle Banche del Tempo, perché svilisce il concetto che sta al centro della nostra iniziativa, che è la relazione tra le persone. Nelle nostre sedi ci si conosce direttamente. I tempi e i modi della prestazione vengono concordati tra chi la fornisce e chi ne usufruisce. Deve poter scattare la conoscenza diretta, l'empatia: solo così nasce una comunità che si conosce, che condivide progetti, che ha fiducia reciproca. Tenga conto che non siamo un ufficio di collocamento, né sosteniamo attività che possano configurarsi come lavori professionali duraturi: non posso, per esempio, pretendere di avere sempre la stessa baby sitter che venga con continuità a casa mia. Lo scopo delle Banche del Tempo è quello dell'utilità, del sollievo, del piccolo risparmio.

***Capisco. Le chiedo allora se la crisi economica che stiamo vivendo influenza la partecipazione delle persone.***

Le Banche del Tempo rappresentano una formula in cui i cittadini si riconoscono, si incontrano e sentono di poter diventare di nuovo protagonisti. Perché

non solo la Banca è un luogo in cui si scambiano favori, ma è anche un luogo dove è possibile aprire delle relazioni e dare quindi vita a una comunità.

### ***La crisi influenza forse la composizione, diciamo demografica, dei partecipanti?***

Certo la maggioranza di chi si iscrive è ancora costituita da pensionati, oggi sempre più attivi e partecipi, anche dopo gli ottant'anni. Ma la verità è che solo i "fortunati" di questi tempi riescono ad andare in pensione. Oggi ci sono molte persone ancora giovani che perdono il posto di lavoro. E trovano nella Banche del Tempo un'occasione per avere un doppio sollievo. Da una parte economico perché, tramite lo scambio, ci si avvale di servizi per i quali non si avrebbe sufficiente disponibilità. Dall'altra psicologico: non ci si sente più inutili, perché il proprio patrimonio di conoscenze può essere messo a disposizione degli altri. Ecco, questo aspetto sta modificando l'età media, ringiovanendola.

Un altro dato che sta cambiando è quello di genere. Come le dicevo all'inizio, il nostro mondo all'inizio era un mondo di donne, forse perché più propense rispetto agli uomini a dedicare il proprio tempo agli altri. Quindici anni fa oltre il novanta per cento di chi operava all'interno delle nostre Banche era donna. Oggi invece sempre più uomini si iscrivono e la loro percentuale non è più residuale, ma si avvicina al quaranta per cento.

### ***E i giovanissimi?***

Abbiamo avuto esperienze di Banche del Tempo all'interno delle Università. Gli universitari sono però un'utenza di per sé complessa, perché gli anni passano, si laureano, trovano un lavoro (non tutti, sfortunatamente) e ci si perde un po' per strada. Però i ragazzi sono affascinati da questa modalità della relazione e della reciprocità, diversa dal volontariato che invece è a senso unico. L'interesse dei ragazzi è anche testimoniato dal numero in aumento di tesi di laurea dedicate al tema delle Banche del Tempo.

### ***C'è sensibilità verso i temi ambientali?***

Sì, è un interesse che cresce. Le porto come esempio gli "orti sinergici", un'idea portata avanti da alcune delle nostre Banche, tra cui quella del Valpellice. Si tratta di coltivazioni tra loro complementari dove concimi e minerali provengono dalla sinergia tra le diverse specie vegetali piantate nello stesso orto. Una sorta di... solidarietà floristica.

**ROBERTO MEZZALAMA**

## WEB, VIDEO E INFOGRAFICA: IL RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ DI GOLDER ASSOCIATES

*Golder Associates, società internazionale attiva nei servizi di consulenza, progettazione e costruzione nei settori delle scienze della terra, dell'ambiente e dell'energia, ha pubblicato il suo primo Rapporto di Sostenibilità.*

*Roberto Mezzalama, Global Sustainable Development Leader di Golder, ci svela tecniche e strumenti di un modello che consente di valorizzare i punti di forza, superare le zone grigie e migliorare le performance della società nell'ottica di uno sviluppo sempre più sostenibile.*

### ***Com'è stato per voi cimentarsi, per la prima volta, con uno strumento come il Rapporto di Sostenibilità?***

In effetti il Rapporto di Sostenibilità rappresentava per noi una novità. Nel 2012 abbiamo preparato il nostro primo report che faceva riferimento all'anno 2011 e complessivamente è stata un'esperienza interessante. Il Rapporto ha obbligato la società ad analizzare dei fenomeni che non aveva preso in considerazione fino a quel momento. Si è trattato in generale di tutte informazioni disponibili, che stavano in qualche cassetto, nei data base di qualche servizio corporate, ma che non erano mai emerse e non erano mai state analizzate in maniera contestuale in un rapporto. Un primo aspetto positivo del preparare un reporting è proprio questo: se lo si fa in accordo a determinati standard, e noi abbiamo utilizzato GRI (Global Reporting Initiative), esso ti costringe a guardare a delle cose che normalmente il management non prende in considerazione perché più preoccupato di altri fattori.

***Dal punto di vista della comunicazione avete deciso di puntare sul web: perché?***

È vero, la scelta è caduta sul web per creare uno strumento più interattivo, che avesse al suo interno una certa quantità di infografiche e video. Abbiamo minimizzato la pubblicazione di un rapporto scritto e ci siamo limitati a una sintesi di una ventina di pagine che comunque ha avuto una circolazione limitata. Questa impostazione è stata adottata in primis per ragioni ecologiche – volevamo evitare di stampare e far andare in giro per il mondo un sacco di carta – e poi anche per incentivare le nostre persone a familiarizzare con il mezzo Internet.

***Che fotografia della Golder Associates emerge dal vostro Rapporto di Sostenibilità?***

Dal punto di vista dei risultati il rapporto ci ha permesso di conoscerci meglio e quindi di migliorare la nostra percezione dell'azienda, nel bene e nel male. Abbiamo scoperto una serie di performance positive che forse davamo per scontate e anche alcune aree di miglioramento, in cui non abbiamo riposto l'attenzione necessaria. Una in particolare, su cui stiamo lavorando, è l'aspetto di protezione dei diritti umani, soprattutto pensando che Golder lavora sempre più in paesi in via di sviluppo, in cui la violazione dei diritti umani può essere un problema non tanto nell'ambito dell'azione nostra diretta, quanto per l'attività di governi o di altre società che operano con noi.

Da questo punto di vista preparare un Rapporto di Sostenibilità è un po' come mettersi davanti allo specchio e scoprire che dopo tutto non si è così male, ma anche che qualche difetto lo abbiamo.

***Come avete proceduto alla redazione del Rapporto?***

È stato un impegno abbastanza importante. Noi ci siamo affidati a un team di editor professionisti, a cui abbiamo assegnato il compito di raccontare delle storie, perché pensiamo che un report debba avere una storia, un contenuto, al di là dei numeri. Abbiamo deciso una sorta di storyboard su cui gli editor hanno lavorato, raccogliendo testimonianze durante lo svolgimento dei progetti. Il risultato è stata la produzione di materiale prezioso sotto forma di interviste, foto, video e infografiche. C'è stata poi la parte di raccolta dei dati, svolta internamente attraverso un database che abbiamo sviluppato appositamente. Il lavoro ha richiesto un certo sforzo perché se più o meno tutte le aziende sono attrezzate per raccogliere dati finanziari, quando si tratta di dati

non finanziari un po' tutti iniziamo ad avere qualche difficoltà. Mettere in piedi dei processi di raccolta sistematica dei dati, tenendo conto che abbiamo oltre 160 uffici in tutto il mondo, ha richiesto parecchi mesi di lavoro da parte di un team non dedicato al 100 per cento. Ma quasi...

***Per essere la prima volta siete stati piuttosto bravi...***

Grazie. In effetti questi sforzi e l'impostazione generale hanno premiato, nel vero senso della parola. Il nostro Rapporto di Sostenibilità ha ottenuto due premi internazionali, il Platinum e il Gold, da parte della MarCom Awards, premio globale di marketing e comunicazione.

**SIMONE DESMARCHELIER**

## L'AUSTRALIA PUNTA SULLA CLEAN TECHNOLOGY PER LA SOSTENIBILITÀ

*Abbiamo incontrato Simone Desmarchelier, console generale dell'Australia a Milano e responsabile della Australian Trade Commission. È stata l'occasione per fare il punto sulle relazioni tra i nostri due paesi nel campo della green economy e sulle iniziative in atto per incentivare le imprese italiane a investire in Australia.*

### ***Qual è l'atteggiamento del governo Australiano sul tema della sostenibilità?***

C'è una forte sensibilità, e direi anche preoccupazione, verso le problematiche del climate change in Australia. È in gioco il nostro futuro e ne siamo consapevoli. Il governo federale ha da tempo avviato molte iniziative per sostenere quella che noi chiamiamo la clean technology, la tecnologia pulita. Innanzi tutto sul fronte delle energie rinnovabili. Il nostro Paese è un formidabile esportatore di carbone e le nostre miniere, possiamo dire, da più di vent'anni garantiscono una crescita forte e costante all'Australia. Ma sappiamo di dover cambiare rotta e di dover convergere sulle energie rinnovabili, che tra l'altro, trovano nel nostro Paese condizioni spesso ideali.

### ***Su quali forme di energia rinnovabile vi state concentrando?***

Ci muoviamo almeno su quattro fonti: fotovoltaico, geotermico, eolico e sfruttamento delle maree. L'Australia è un Paese immenso e oltre il novanta per cento del suo territorio assorbe ogni anno quasi 2.000 KWh di luce solare per metro quadro, una situazione perfetta per il fotovoltaico. Inoltre disponiamo di risorse geotermiche molto significative, di venti costanti nella parte



meridionale della Nazione e di una potenzialità rilevante che deriva dallo sfruttamento delle maree, stimata in circa 170.000 MW. Tenendo poi conto della particolare vastità del territorio australiano siamo molto interessati allo sviluppo di soluzioni off grid, per garantire energia pulita anche nelle località più remote del nostro outback.

***Ci può dare un valore economico di riferimento?***

Il nostro obiettivo è quello di raggiungere entro il 2020 la soglia del 20 per cento dell'energia prodotta attraverso fonti rinnovabili. Questo comporterà investimenti nel settore di circa 20 miliardi di dollari australiani, ovvero quasi 15 miliardi di euro.

***Il governo Australiano sostiene questi investimenti?***

C'è una apposita agenzia che si chiama ARENA e l'acronimo sta per Australian Renewable Energy Agency. Amministra oltre 3 miliardi di dollari australiani (2,2 miliardi di euro) destinati alle attività di ricerca e sviluppo, di produzione e commercializzazione, e ha iniziato a operare a metà 2012. Ma ARENA non è la sola agenzia di sostegno. C'è un fondo specifico, l'Energy Security Fund, che ha l'obiettivo di facilitare la transizione di circa 2.000 MW dal carbone alle rinnovabili. C'è l'iniziativa Carbon Farming che promuove opportunità specifiche per agricoltori e forestali per aiutarli a ridurre i loro impatti ambientali. Ancora c'è il programma settennale Clean Technology che prevede un miliardo di dollari australiani (720 milioni di euro) in finanziamenti a fondo perduto per quelle imprese che intendono investire in tecnologie pulite ed energeticamente efficienti.

***Ma sono programmi aperti anche agli italiani che vogliono investire in Australia?***

Certamente. Tutte le opportunità che le abbiamo descritto e molte altre sono aperte a tutte le società straniere, quindi anche alle imprese italiane. È proprio questo uno dei ruoli principali del nostro Consolato e della nostra Australian Trade Mission: dare informazioni precise e aiuto concreto alle aziende italiane per incentivarle a intervenire e investire in Australia. Tenga conto che i campi in cui abbiamo avviato collaborazioni tra Italia e Australia non riguardano solo il settore energetico, ma anche altri, come le biotecnologie e le infrastrutture. In generale, noi siamo particolarmente attenti a quelle imprese italiane che sono

capaci di mettere in campo soluzioni dalla forte componente innovativa. Esiste in Italia anche l'Australian Business Network, che rappresenta un forum che ha il compito di facilitare l'apertura di relazioni tra le imprese italiane e australiane, che siano esse importatrici o esportatrici.

***Come sa, noi siamo in particolare attenti agli aspetti della comunicazione. Quali strumenti utilizzate per far conoscere le opportunità che esistono in Australia?***

I piedi, i taxi, l'auto, il treno, l'aereo... scherzo... ma non troppo! Noi non facciamo pubblicità sui quotidiani economici, come fanno altri paesi, ma ci concentriamo moltissimo sui contatti diretti. Ricerchiamo le aziende leader nei settori di mercato che ci interessano e a queste chiediamo appuntamenti per far conoscere i vantaggi a disposizione di chi investe in Australia. Siamo anche sempre disponibili a organizzare visite mirate nel nostro Paese per incontrare i rappresentanti di uffici governativi e di imprese private australiane.

***Organizzate anche incontri in Italia?***

Sicuro. Organizziamo in Italia seminari, tavole rotonde, presentazioni. Abbiamo recentemente ospitato un esperto di infrastrutture, che ha spiegato come partecipare alle gare per progetti pubblici, e la rappresentante australiana del World Green Building Council. E a breve ci sarà un incontro con un esperto della TAV australiana che illustrerà i progetti in cantiere alle imprese italiane potenzialmente interessate.

Siamo anche attivi in Internet, con l'organizzazione di webinar specifici, per venire incontro alle esigenze delle aziende medie e piccole, che magari hanno più difficoltà a spostarsi.

***Parlava di green building. È un tema "caldo" in Australia?***

Molto. Le dicevo del Green Building Council Australia che è un'organizzazione no-profit che sostiene lo sviluppo di edifici civili e industriali che rispettino particolari requisiti green. Questo Council promuove un sistema di certificazione ecologica degli edifici, chiamato Green Star, che costituisce un forte impulso al settore. Tenga conto, per esempio, che tutti gli appalti che riguardano edifici pubblici, scuole, ospedali prevedono la certificazione obbligatoria. Ma anche le nuove costruzioni private devono rispettare questi requisiti. Così, già oggi, circa il 30 per cento dei palazzi a Brisbane e il 25 per cento a Melbourne sono

certificati Green Star. Tra l'altro, il valore commerciale di questi edifici è mediamente superiore del 20 per cento rispetto a edifici analoghi, ma non certificati. Questo settore sta creando molto interesse tra le imprese italiane.

***È un tema oggetto di campagne di comunicazione e sensibilizzazione?***

Sì, ma forse il tema in Australia su cui siamo più concentrati, dal punto di vista comunicativo, è quello del risparmio idrico. Abbiamo lunghi periodi di siccità e per l'approvvigionamento dipendiamo fortemente dalle dighe. In molte case e in molti giardini sono stati installati serbatoi di riciclo o di cattura delle acque piovane, ma è chiaro che il comportamento delle persone rappresenta il fattore chiave per risparmiare acqua.

***Torniamo a Italia e Australia. Ci fornisce qualche cifra, anche solo demografica?***

Ho sotto mano i dati del censimento 2011: sono oltre 900 mila gli australiani che hanno antenati italiani, quasi il 4 per cento della popolazione, mentre sono 185 mila gli italiani che sono nati in Italia e attualmente sono cittadini australiani. Noi australiani che viviamo in Italia siamo circa 30 mila, mentre – e sono sempre dati che si riferiscono al 2011 – oltre 750 mila australiani hanno visitato in quell'anno l'Italia.

***E la sensibilità verso i temi dell'ambiente è molto diversa tra Australia e Italia?***

Sì certamente. Qui in Italia riscontro un'attenzione particolare all'uso dell'energia elettrica. Quando finisce una riunione di sera, tutti spengono la luce. Cosa che – devo dire – non succede altrettanto di frequente in Australia. Sul fronte opposto metterei proprio l'uso dell'acqua. Nel mio Paese non potrei permettermi le lunghe docce che faccio in palestra qui a Milano. Dopo due minuti, la vicina di doccia mi sgriderebbe!

NOEMI PODESTÀ

## PIÙ “POLICIES” E MENO “POLITICS” PER RECUPERARE LA FIDUCIA DEI CITTADINI

*Noemi Podestà è docente di “Analisi delle Politiche Pubbliche” all’Università del Piemonte Orientale, ricercatrice ed esperta di sviluppo locale, sostenibilità, conflitti territoriali e democrazia deliberativa. Su questi temi ha all’attivo diverse pubblicazioni, tra cui il libro curato insieme a Tommaso Vitale dal titolo emblematico “Dalla proposta alla protesta, e ritorno. Conflitti locali e innovazione politica”. Ed è proprio sul tema dei conflitti locali che “bloccano” lo sviluppo del Paese che ci siamo confrontati insieme a lei, analizzando le dinamiche dei diversi protagonisti di questa impasse e le possibili soluzioni.*

***Tra i tanti mali che affliggono il Paese c’è anche quello rappresentato dalla palude in cui finiscono tutte le opere industriali e le infrastrutture che hanno un qualche impatto sull’ambiente: ferrovie, strade, porti, impianti per lo smaltimento rifiuti, linee elettriche, strutture energetiche. Persino gli impianti di produzione energetica dalle cosiddette fonti “pulite” non sfuggono a questo triste destino. Da dove nasce e come si affronta questo cortocircuito?***

Cominciano ad essere molti i contributi nella letteratura scientifica che ci offrono interpretazioni assai complesse di questo fenomeno. Mentre nel resto del mondo sono state elaborate una serie di tecniche e metodi per risolvere (ma anche per prevenire) situazioni conflittuali, in Italia di fronte a questi casi si assiste, quasi sempre, a provvedimenti ex post, ad interventi emergenziali e poco efficaci. Le dinamiche di queste opposizioni sono forse quindi da rintracciare nel contesto istituzionale ma soprattutto nella scelta o meno degli attori

pubblici locali di adottare, al di là delle formali procedure di autorizzazione e valutazione, strategie negoziali e procedure di coinvolgimento dei cittadini nella fase di messa in atto dei progetti territoriali. Sempre più spesso i cittadini che si oppongono alla realizzazione di alcune opere, si riuniscono in comitati e tendono sempre più a dotarsi di competenze tecniche, spesso attraverso il coinvolgimento di esperti, sulla base delle quali riescono a controbattere in modo efficace e scientificamente fondato gli argomenti utilizzati dai sostenitori delle localizzazioni.

***Recentemente il Presidente di Assoelettrica, Chicco Testa, ha messo i piedi nel piatto della cosiddetta “sindrome Nimby” dichiarando che “i comitati locali di opposizione agli impianti sono soltanto l’epifenomeno, i complici inconsapevoli di una classe dirigente che si divide su tutto, che propaga leggende metropolitane spacciandole per verità scientifiche e che crea mostri immaginari per vestirsi da cavalieri senza paura”. È una spiegazione che la convince?***

Non leggerei il fenomeno Nimby solo in termini negativi. Già Tocqueville ci insegnava che la tendenza dei cittadini ad associarsi, seppur in casi di protesta, può essere interpretata come forma virtuosa di partecipazione alla vita pubblica, in questo senso potrebbe essere sintomo di una vitalità del tessuto sociale attraverso la quale costruire percorsi di partecipazione per la formulazione di politiche pubbliche: «Ci si unisce infine per resistere a nemici del tutto immateriali: si combatte in comune l’intemperanza. Negli Stati Uniti ci si associa per scopi di sicurezza pubblica, di commercio e di industria, di morale e di religione» (Tocqueville 1968, p. 227). La volontà dei cittadini di associarsi può quindi anche rappresentare la linfa vitale della democrazia, del rinnovamento e dello sviluppo dello spirito umano. Alle istituzioni il compito di rinnovarsi allo scopo di saper inserire, in modo adeguato e costruttivo, nei processi decisionali questa “vitalità” del tessuto sociale.

***Spesso si parla dell’assenza di partecipazione “strutturata” come una causa di questa impasse e si guarda all’esperienza francese del “débat public” come possibile soluzione. Poi, però, il legislatore preferisce rimandare l’introduzione di questo tipo di istituto qui da noi. Sarà più il timore di perdere ulteriore tempo in un Paese già piegato dalla burocrazia oppure una sottovalutazione degli aspetti comunicativi?***

Credo si tratti di un problema di persistente sottovalutazione del potenziale contributo che i cittadini comuni potrebbero dare ai processi decisionali soprattutto in termini di contenuto.

Le impasse attuative a cui assistiamo sono ormai molte e molto costose sia in termini di tempo che di risorse economiche. Una soluzione che preveda forme di partecipazione strutturata e che si ispiri ad esempio al “débât public” potrebbe aiutare il superamento di alcuni problemi legati all’implementazione di determinate politiche pubbliche. La volontà di coinvolgere in modo diretto i cittadini nelle decisioni pubbliche non rappresenta una forma di populismo o antipolitica, al contrario questi approcci favoriscono la discussione costruttiva e possono rappresentare un utile supporto alle normali forme di rappresentanza senza quindi togliere la propria ragion d’essere alle classiche forme e istituzioni di rappresentanza degli interessi.

***Alle ultime tornate elettorali, in particolare alle recenti amministrative, abbiamo assistito a un vero e proprio crollo di affluenza. Si potrebbe leggere questo dato come l'altra faccia della medaglia della crisi di consenso, fiducia e rappresentanza che si ritrova nell'opposizione allo sviluppo. Cosa ne pensa?***

A mio avviso i due fenomeni vanno interpretati in modo indipendente seppur si possa rintracciare qualche vicinanza. Prima di proseguire vorrei precisare una distinzione che in inglese risulta più diretta mentre in italiano non è sempre chiara. Con il termine politica (o politics) si intendono tutte le azioni e le attività che hanno a che fare con l’esercizio e la conquista del potere, mentre con politiche (policies) si intende, come ci ha insegnato Dye, tutto ciò che un governo decide di fare o di non fare. La disaffezione di cui lei parla credo interessi la politica. In questo senso i cittadini avvertono ormai uno “scollamento” tra le dinamiche di cui sono protagonisti i partiti e i problemi che quotidianamente devono affrontare. Non ripongono più fiducia nella politica come fornitore di risposte. La politica sembra incapace di produrre visioni condivise di un mondo futuro. D’altra parte, però, i cittadini sembrano sempre più interessati alle politiche, i dibattiti sui social network e il proliferare stesso di comitati di opposizione possono essere interpretati come indicatori di tali fenomeni. Le politiche riguardano la vita quotidiana dei cittadini, sono finalizzate a risolvere problemi, rappresentano le risposte concrete alle questioni pubbliche. Forse dovremmo ripartire dalle politiche per ritrovare la fiducia dei cittadini nella politica.

***Abbiamo parlato di comunità locali, politica e strumenti legislativi. Ma le imprese e gli investitori in questo contesto così fragile e privo di certezze, possono ancora mettere in campo azioni e ricette di qualche tipo?***

Le imprese possono tentare di superare questo momento di incertezza effettuando da un lato investimenti in attività di ricerca e sviluppo e concentrando le proprie energie avviando processi di innovazione basati sull'apprendimento organizzativo. Per quanto riguarda il primo aspetto non vi è molto da spiegare. Ci tengo invece a spendere qualche parola per spiegare meglio il secondo concetto. Sempre facendo riferimento ad alcune teorie prodotte dalla letteratura scientifica, l'apprendimento può essere interpretato come un continuum i cui poli sono costituiti dal prevalere dell'esplorazione da un lato e del consolidamento dall'altro. Nel primo caso tutte le energie degli attori saranno rivolte alla ricerca di soluzioni innovative o nell'utilizzo al tentativo di quelle già preesistenti: questo è lo spazio della creatività, della sperimentazione, dell'invenzione e della scoperta. Nel secondo caso le risorse degli attori in gioco saranno rivolte al perfezionamento e all'affinamento delle alternative in gioco, in questo caso la scelta è volta verso il raggiungimento del risultato più certo e sicuro, all'utilizzo più efficiente delle soluzioni già presenti sul campo. Un secondo punto di vista riguarda l'idea che il processo di apprendimento in una qualsiasi organizzazione o in un sistema è costituito dal processo di cambiamento che il sistema stesso compie attraverso la messa in circolo di conoscenze e informazioni in possesso ai membri. Tale circolo diventa tanto più virtuoso quanto più le informazioni e le conoscenze "interne" si mescolano e si adattano a quelle che provengono dall'esterno creando così un nuovo contesto.

**MARIO SALOMONE**

## EDUCAZIONE E COMUNICAZIONE AMBIENTALE: IL 2014 SIA L'ANNO DEL "FARE"

*Fare rete, mettere in atto azioni concrete, potenziare l'educazione e l'informazione ambientale: queste le priorità sulle quali il mondo sembra concordare, secondo quanto emerso durante il Settimo congresso mondiale dell'educazione ambientale (7th Weec) tenutosi dal 9 al 14 giugno a Marrakech.*

*Una review dell'evento e una riflessione sulle prospettive dell'educazione all'ambiente e alla sostenibilità in Italia è stata resa lo scorso 29 agosto attraverso un seminario promosso dalla delegazione italiana al Congresso e dal Segretariato Permanente Weec.*

*Durante l'incontro, al quale sono intervenuti operatori del settore della comunicazione e dell'educazione ambientale, la ricercatrice Antonella Bachiorri ha delineato i fondamentali aspetti emersi nel corso del Congresso, durante il quale "per la prima volta è stata registrata la massiccia presenza del mondo arabo, aprendo le porte a nuove possibilità di confronto e sinergia. Il tema più ricorrente nei diversi incontri è stato l'urgenza di ridurre il divario dell'educazione ambientale tra le città e le aree rurali, mentre i confini tra le due realtà si fanno sempre più labili. È emerso in modo forte e deciso, ancor più che negli anni scorsi, la necessità di intervenire, di mettere in atto azioni concrete. Individuati e condivisi i problemi, è ora di agire". Un pensiero profondamente condiviso dal Segretario Generale Weec e Presidente della FIMA – Federazione Italiana dei Media Ambientali – Mario Salomone, che abbiamo intervistato.*



***In occasione di questo settimo congresso, la delegazione italiana ha avuto modo di confrontarsi con quelle di altri 104 paesi presenti: le difficoltà, le urgenze e le necessità più impellenti hanno mostrato tratti peculiari o possono considerarsi condivise? Quali sono le maggiori difficoltà attualmente presenti nel settore dell'educazione ambientale in Italia?***

In generale è possibile riscontrare tratti comuni, che lasciano spazio ad un'azione sinergica e alla possibilità di sviluppare una rete efficace a livello internazionale. Nel corso di questo decimo congresso, si è verificata per la prima volta una significativa partecipazione da parte delle istituzioni, prima assenti. In Italia, in particolare, le istituzioni sono spesso latitanti su questi temi. Forti difficoltà sono evidenti anche dal punto di vista economico: in questo senso la Lombardia è un po' un'isola felice in un quadro fatto di vuoti, di assenza di finanziamenti. Un problema rafforzato dall'assenza di una forte spinta dal basso; in questo, ad esempio, la Francia è un esempio da seguire mentre in Italia la società civile è debole e questo non favorisce il coinvolgimento diretto delle istituzioni. Dobbiamo chiederci cosa possiamo fare noi, in quanto cittadini, prima di tutto. Bisogna saper creare una rete, per favorire l'educazione ambientale in ogni contesto, non solo in quello scolastico.

***È questo lo spirito con il quale è nata la Federazione Italiana dei Media Ambientali, dei quali è Presidente?***

La Federazione Internazionale dei Media Ambientali è nata a Perugia lo scorso 24 aprile, nel corso del Festival Internazionale del Giornalismo, per la volontà di 50 soci. Tra essi, vi sono figure molto diverse, alcune apparentemente in contrasto: testate cartacee e online, docenti, blogger, giornalisti, comunicatori, pubblicitari, fino al grande comunicatore sui temi ambientali Luca Mercalli... è una federazione mista e multicanale. Non è una federazione di giornalisti, né una federazione di editori, ma una federazione di comunicatori, con un obiettivo comune: diffondere cultura e sostenibilità. La Fima nasce per rispondere all'esigenza di fare rete, di favorire il lavoro in sinergia tra i diversi operatori della comunicazione e dell'educazione ambientale.

***Ha parlato di comunicatori e di educatori: quanto è importante l'interazione tra essi?***

L'interazione tra le diverse realtà dell'educazione ambientale è fondamentale: l'educazione passa attraverso canali formali e informali, la scuola non è l'unico

teatro dell'istruzione. Gli individui adulti, le famiglie, le istituzioni, sono tutti parte di questo contesto. Il legislatore è educatore nel momento in cui approva una legge, i mass media sono il principale canale di educazione informale. Per questo occorre promuovere la collaborazione, la sinergia, il confronto. Non a caso, il Congresso di Marrakech sull'educazione ambientale ha ospitato anche un workshop di giornalisti ed esperti di comunicazione ambientale.

***Quali sono i prossimi obiettivi della Fima?***

Innanzitutto mettere a punto il sito e fare un Congresso fondativo, per la conferma o la messa a punto dello Statuto e per l'elezione degli organi definitivi. Poi la partecipazione a diversi eventi: i primi di novembre a Ecomondo, a Rimini. Creare occasioni di incontro ed eventi in Italia, ma anche fare formazione integrando i progetti a livello universitario, in collaborazione con gli organi di governo. La Federazione rivela quanto il mondo degli operatori ambientali sia variegato: è giusto che i percorsi formativi siano differenziati, ma occorre innalzare il livello della formazione e portare più rigore. Occorre unire le complessità e le competenze per andare incontro a una società "verde".

MARCO BOSCHINI

## “NESSUNO LO FARÀ AL POSTO TUO”: MENO DELEGHE E PIÙ PARTECIPAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ

*“Nessuno lo farà al posto tuo” è il titolo del nuovo libro di Marco Boschini, Assessore all'Ambiente del Comune di Colorno (Pr) e Responsabile Associazione Comuni Virtuosi, ma anche un monito che l'autore rivolge a tutti i lettori. Il messaggio è chiaro: il volume costituisce un forte richiamo al “fare”, allo scendere in campo senza deleghe, per un rinnovamento che parta dal basso e che ricostruisca efficaci legami tra i cittadini e le istituzioni. Una sinergia possibile e che, come indicato dallo stesso Boschini anche nelle sue precedenti pubblicazioni, ha già iniziato a dare importanti risultati in termini di sostenibilità sociale e ambientale.*

***Il più recente congresso Weec sull'educazione ambientale svoltosi a Marrakech ha denunciato, ancora una volta, scarsi investimenti e poco coinvolgimento da parte delle istituzioni per quanto riguarda le tematiche legate all'ambiente e alla sostenibilità. Quali sono le principali difficoltà da affrontare per le istituzioni locali nell'introdurre e incentivare buone pratiche ambientali? Mancano le idee, le risorse o l'interesse?***

Direi che la risposta sta esattamente al centro delle tre opzioni. Purtroppo è spesso un mix di mancanza di idee, carenza di risorse, scarsissimo interesse e, aggiungo, curiosità verso scelte e opzioni diverse. La pigrizia, a livello locale, è la nemica principale dell'ambiente. Sembra assurdo, ma è proprio così.

***Come nasce il progetto Comuni Virtuosi, quali sono gli obiettivi e le iniziative principali? I requisiti per farne parte?***

L'esperienza dei comuni virtuosi nasce nel 2005, su iniziativa di quattro amministrazioni locali: Colorno, Melpignano, Vezzano Ligure, Monsano. L'obiettivo dichiarato è quello di mettere insieme le buone esperienze sperimentate in campo ambientale, e farne scuola, per renderle il più possibile replicabili. I requisiti per entrare a far parte della nostra "famiglia" sono sul sito dei comuni virtuosi, e rappresentano un mix di risultati minimi conseguiti e peculiarità del contesto in cui è inserita un'amministrazione che ci chiede di entrare.

***Dal suo libro "Nessuno lo farà al posto tuo" emerge chiaramente la convinzione che il cambiamento deve passare attraverso la partecipazione attiva dei cittadini: secondo la sua esperienza, sono i cittadini a stimolare le istituzioni locali, o viceversa?***

Le esperienze più belle si attivano proprio quando vi è una sostanziale reciprocità: gli amministratori sollecitano e incentivano e i cittadini fanno altrettanto. Il segreto, la chiave del possibile successo di ogni singola iniziativa risiede nella partecipazione attiva dei cittadini. Non c'è sindaco illuminato che tenga, se manca il coinvolgimento diretto delle persone poi tutto si esaurisce, si svuota con il passare del tempo e dei finanziamenti.

***Quanto è importante, in questo senso, l'interazione delle istituzioni con i cittadini? Che ruolo gioca una efficace comunicazione tra le parti?***

Direi che è fondamentale. Più che comunicare, però, credo sia importante condividere. Fare le cose insieme, "sporcarsi le mani", aiuta a cementare rapporti anche e soprattutto da un punto di vista umano e consente di abbattere muri invisibili di pregiudizio e timore.

***Lei gestisce un blog personale di successo: quale è il valore aggiunto dei contenuti online per fare cultura su temi come quello ambientale?***

È fondamentale comunicare e far circolare le informazioni, soprattutto quando si parla di ambiente. Io credo che le buone notizie siano contagiose, ecco perché è fondamentale imparare a dirle, farle circolare!

**MAURIZIO CREMONINI | DONATELLA PINTO**

## L'INCREDIBILE SOSTENIBILITÀ DEL CAMBIAMENTO

*Dalla crisi al successo, coinvolgendo tutti. Il caso Comau, azienda leader nel campo dell'automazione industriale, nell'intervista a Donatella Pinto, direttore del personale, e Maurizio Cremonini, responsabile marketing e dell'iniziativa eComau.*

***Comau è stata protagonista di un percorso di cambiamento radicale negli ultimi sei anni, che ha coinvolto in maniera profonda tutte le persone che ci lavorano (oggi oltre 14 mila nel mondo). Quali sono stati i fattori che hanno determinato l'avvio di questo processo?***

**Pinto** – La nostra azienda opera da quarant'anni nel campo dell'automazione industriale e fin dall'inizio la competenza tecnica ha prevalso in maniera innegabile su quella gestionale, che era invece molto trascurata. Il problema della gestione del cliente era così radicato, quasi strutturale direi, che la maniera più semplice per affrontarlo era... rimuoverlo, ignorarlo. Quindi, innanzi tutto, volevamo rifocalizzare Comau sui clienti e sulle persone. Probabilmente, però, un processo di rinnovamento così radicale non sarebbe partito se la nostra situazione economica non fosse stata a metà dello scorso decennio davvero difficile, tale da mettere in discussione l'esistenza stessa dell'azienda. Il management ha avuto il coraggio di prendere atto che non si poteva fare altro che innescare un intervento di cambiamento profondo ed esteso a tutti.

**Cremonini** – La prevalenza della tecnologia, d'altronde, è connaturata con quello che da sempre è il nostro mercato principale: l'automotive. L'automobile è un prodotto da grandissimi numeri (nel 2016 si supererà la soglia annuale di 100 milioni

di automobili costruite nel mondo), ha un costo unitario alto, e il suo procedimento produttivo è molto complesso. Nessun altro settore combina tutti e tre questi fattori e i livelli di specializzazione e di competizione sono di conseguenza sempre al massimo. È naturale che Comau, che deve progettare e realizzare le linee di produzione con grande anticipo rispetto alla produzione dei nuovi modelli, si sia sempre distinta perché i suoi uomini possiedono grandi competenze tecniche. Il problema era proprio quello di spostare l'attenzione dalla conoscenza delle tecnologie, che era straordinaria, alle abilità gestionali e manageriali, che invece mancavano. Quello che abbiamo dovuto fare, in altre parole, è stato riportare in primo piano il vero cuore della nostra attività, che è la capacità di gestire i progetti.

### ***Per fare questo doveva scattare una molla specifica?***

**Pinto** – Forse la questione fondamentale all'inizio era quella di ricreare la fiducia. Ci siamo detti: bisogna riconquistare la fiducia dell'azionista, la fiducia dei clienti e, cosa più importante di tutte, la fiducia delle persone che in Comau ci lavorano e che stavano vivendo una sorta di crisi di identità: se siamo leader tecnologici nel mercato dei sistemi di automazione – ci si interrogava – perché i risultati economici sono così negativi? Poiché il problema risiedeva nelle relazioni commerciali e nella capacità di gestire i progetti, la strada da percorrere non poteva essere che quella del coinvolgimento di tutto il personale.

### ***Ci sono state resistenze?***

**Pinto** – Direi proprio di no. Il nostro, se vogliamo, è un “mondo di ingegneri” e, come abbiamo detto, prevale il sapere tecnico che determina, e purtroppo anche limita, il concetto di leadership. Ma, proprio per la prevalenza ingegneristica, spicca anche una cultura aziendale votata alla soluzione dei problemi. Quando devono realizzare una linea produttiva per i nostri clienti, gli ingegneri e tutti i nostri tecnici sono abituati a ragionare così: “c'è un problema? Bene, lo affrontiamo e lo risolviamo”. Lo stesso atteggiamento è stato confermato di fronte alla necessità del cambiamento gestionale interno. In tutto questo, un ruolo non secondario è giocato dal gusto della sfida: più la sfida sembra difficile, più diventa importante e stimolante risolverla. Devo poi dire che il processo di rinnovamento è stato anche agevolato dall'abitudine al confronto, che fa parte della cultura Comau in tutti i paesi in cui operiamo.

### ***Come avete proceduto?***

**Pinto** – Attraverso una profonda azione di coinvolgimento e partecipazione. Innanzi tutto, abbiamo ascoltato. È stata un'attività fondamentale, che ha dato risultati straordinari. Pensi che tutti i tool operativi, tutte le best practices che sono entrate a far parte dei nostri processi quotidiani, sono nate proprio da questa attività di ascolto. Se vogliamo schematizzare, il processo che abbiamo seguito è sintetizzabile in quattro punti: siamo partiti, come abbiamo detto, dall'ascolto attivo, passando poi per la diagnosi condivisa delle criticità e quindi abbiamo spinto per la generazione di modelli, intesi come obiettivi. Infine, abbiamo stimolato la creazione degli strumenti utili per applicare i modelli individuati.

**Cremonini** – Il processo di miglioramento è stato condotto attraverso due diverse iniziative, che abbiamo denominato project management e people management. Nel primo caso, l'attività di ascolto ha confermato che la leadership verso il cliente si manifestava unicamente sugli aspetti tecnici dei progetti, mentre la gestione in termini di tempi e costi era molto scarsa. La conferma di questa situazione ci è stata fornita dagli stessi clienti, che abbiamo coinvolto attraverso un'indagine sulla percezione di Comau e sulle loro esperienze con noi.

### ***Cosa dicevano i clienti?***

**Cremonini** – Le faccio solo un esempio sul tema un po' ambiguo della flessibilità. In Comau la fase di allestimento della linea avviene direttamente nella fabbrica del cliente. In queste condizioni, l'obiettivo dei nostri tecnici, la loro sfida come si diceva prima, era e in parte è ancora quella di "fare l'impossibile dal punto di vista tecnico pur di soddisfare le richieste del cliente". Questo atteggiamento, pur apprezzato, non tiene però conto delle implicazioni sui costi della commessa e sui tempi di realizzazione, e nemmeno delle implicazioni relazionali, in termini di reporting e feedback per esempio. Fattori che si ripercuotono non solo sulla produttività della commessa per Comau, ma direttamente sul cliente.

### ***L'attenzione quindi si è concentrata tutta sulle persone...***

**Pinto** – Sì, siamo intervenuti più sulle persone che sui processi. Abbiamo lavorato su un nuovo concetto di leadership, sia all'interno dell'azienda, sia nei confronti dei clienti, che è diventato la leva per gestire il cambiamento. E per "nuova" leadership intendiamo proprio la capacità di gestire al meglio risorse e progetti, sviluppando caratteristiche manageriali individuali positive e aggreganti. Per

applicare questi concetti ci siamo mossi con un mix di pragmatismo e creatività. In altre parole, abbiamo tracciato un percorso in maniera molto precisa (come gli americani, come i tedeschi), ma l'abbiamo affrontato attraverso l'ascolto di tutti e il completo coinvolgimento della nostra struttura, cercando di sviluppare la creatività che è insita in un'azienda che è e rimane italiana.

***Comau ha nel tempo acquisito diverse aziende, in realtà geografiche anche distanti. Questo processo globale di miglioramento doveva anche puntare su una percezione più unitaria del valore del brand?***

**Cremonini** – Sì, ci siamo concentrati soprattutto sui valori che al brand sono collegati. Andare a riempire di contenuti il brand Comau ci ha permesso di utilizzarlo come strumento di unificazione delle persone in azienda. Ci ha permesso di costruire una visione condivisa di che cosa volesse essere Comau per i suoi clienti e di cosa significasse questo in termini di comportamenti interni. Nel 2009 è partita una piattaforma, che abbiamo chiamato C2B (Comau to Business) che ha coinvolto, in una serie di workshop, oltre cento persone provenienti da tutte le sedi internazionali dell'azienda. L'obiettivo è stato quello di trasmettere al mercato, attraverso un articolato piano di marketing, la stessa immagine di Comau ovunque nel mondo.

***La dimensione internazionale di Comau ha rappresentato un problema in più?***

**Pinto** – No, è una situazione complessa, ma rappresenta invece uno stimolo continuo e affascinante. In generale, i problemi emersi nella nostra fase di ascolto sono risultati abbastanza simili in tutti i nostri stabilimenti nel mondo. Solo in Cina è emersa, diversamente che altrove, una tematica differente che riguarda il gap generazionale: in quel Paese i capi sono spesso molto più senior dei loro sottoposti e si può generare una relazione, a volte una contrapposizione, del tipo genitori-figli. In generale, però, siamo abituati a lavorare con clienti in tutto il mondo e la dimensione internazionale, anzi interculturale, fa parte della nostra quotidianità.

***Torniamo allo sviluppo delle competenze manageriali e al concetto di leadership di cui parlavamo prima. Cuore di questo processo è il progetto "Lead to profit". Cosa è?***

**Pinto** – È il programma di coinvolgimento e formazione che ha l'obiettivo di rafforzare le competenze gestionali dei manager e si focalizza su quattro



importanti aree di lavoro: engagement, execution, quality e cost management. Al progetto “Lead to profit”, che è partito nel 2011 ed è tutt’ora in corso, prendono parte tutti i manager del nostro gruppo, che sono oltre 300. Il piano prevede la diffusione di strumenti operativi, un percorso individuale di miglioramento e di coaching, delle sessioni formative e un sito intranet dedicato.

***A proposito di strumenti di comunicazione, sul fronte del project management cosa è stato fatto?***

**Cremonini** – Abbiamo agito, in maniera integrata, sia sulla comunicazione interna, sia su quella esterna. Nel primo caso, abbiamo sviluppato un sito globale per il project management e abbiamo favorito la nascita di una vera comunità trasversale tra i nostri project manager, facendo leva sullo scambio delle conoscenze tra le diverse business unit e le diverse realtà geografiche. Per quanto riguarda la comunicazione verso l’esterno, abbiamo dapprima effettuato un benchmarking con alcune organizzazioni esterne, per poi avviare un programma di relazioni con Università e organizzazioni aziendali, come i Politecnici di Torino e Milano, il Mip, il Sole 24 Ore. Abbiamo infine avviato un programma di comunicazione dei risultati raggiunti attraverso la partecipazione a convegni e seminari e attraverso un’attività di informazione sui media.

***Quali sono stati i risultati di tutto questo processo di cambiamento?***

**Pinto** – Eccellenti sotto tutti i punti di vista. I conti sono tornati in ordine. L’immagine verso i nostri clienti è migliorata in modo esponenziale: non solo adesso siamo percepiti come “diversi da prima”, ma anche “diversi dai nostri concorrenti”, proprio grazie alle nostre nuove capacità gestionali, di apertura, di comportamento, di leadership, e tutto questo si traduce in un vero vantaggio competitivo. E poi, all’interno dell’azienda, si è generato un grande entusiasmo, che a sua volta ha portato a continuità e stabilità nel management. Alcuni processi sono diventati così naturali, organici direi, che ormai non è più necessario promuoverli e nemmeno organizzarli.

***Ma questa esperienza... si può vendere all'esterno?***

**Cremonini** – È quello che vogliamo fare. Per questo abbiamo creato Comau Consulting ed eComau, concentrata sulla progettazione di soluzioni sostenibili per le aziende. Come dicevamo prima, arriviamo dal mondo molto complesso

dell'automobile, dove domina la necessità di gestire il processo produttivo nella maniera più efficiente possibile. Abbiamo allora, da un lato esportato questo nostro know how in altri settori, come l'industria aerospaziale, l'agricoltura, il food & beverage. Dall'altro lato, andiamo a sviluppare soluzioni alla ricerca di ulteriori nicchie di efficienza. Per esempio, la produzione di ogni automobile costa 300/400 euro di energia: ridurre questo costo è un obiettivo importante. Ma se siamo intimi conoscitori dei processi produttivi dal punto di vista tecnico, ora siamo in grado di aggiungere l'esperienza gestionale di cui abbiamo parlato finora. Siamo così diventati credibili consulenti di processo a tutto tondo e possiamo affrontare sfide di project management davvero complesse. Per questa attività abbiamo costituito due team dedicati, uno in Italia e uno negli Stati Uniti.

***L'esperienza Comau è stata anche raccolta in un libro, "Project and people Management" edito da McGraw-Hill. Come è nata questa iniziativa?***

**Pinto** – Abbiamo immaginato questo libro, di cui sono coautore assieme ai colleghi Mauro Fenzi e Ezio Fregnan, come una tappa di tutto il percorso che è stato fatto. Il nostro obiettivo è stato duplice. All'interno di Comau per testimoniare a tutti: "hei, ragazzi, ce l'abbiamo fatta!". All'esterno per condividere questa esperienza, perché riteniamo che il confronto tra diverse realtà ed esperienze sia una delle chiavi di successo delle organizzazioni aziendali complesse. Anche il libro è stato una sfida, ma volevano trasmettere un segnale fortemente positivo: cambiare e avere successo, partendo da situazioni davvero complicate, si può. E noi siamo orgogliosi di esserci riusciti.

***Quando è stato pubblicato?***

**Pinto** – È fresco di stampa ed è uscito in occasione del quarantennale della nostra azienda, che viene celebrato quest'anno. Lo vogliamo portare in giro per il mondo e il primo passo sarà la sua traduzione in cinese.

***Mi ha stupito che un libro di oltre cinquecento pagine sul tema del Project and People Management sia occupato per quattro quinti dalla "scatola degli attrezzi", insomma da consigli ed esempi pratici, limitando la contestualizzazione alle prime pagine ed evitando qualsiasi riferimento teorico.***

**Cremonini** – Gliel'abbiamo detto prima, no? Siamo un mondo di ingegneri.

**ELVIO RAFFAELLO MARTINI**

## C'È BISOGNO DI MAGGIORE PARTECIPAZIONE, MA CI SI RITRAE NEL PRIVATO

*La crisi non è solo economica. Tocca nel profondo le relazioni. Intervista a Elvio Raffaello Martini, presidente della Martini Associati, società specializzata nella consulenza, ricerca e formazione nel campo della crescita personale e dello sviluppo di comunità.*

***Raffaello, a Lucca e a Padova avete attivato le iniziative "Finestra sulla crisi" e "Partecipo e Propongo". Cosa emerge? Quanto questa lunghissima crisi sta incidendo sui comportamenti delle persone?***

La cosa che ci ha colpito di più è il bisogno delle persone di non rimanere da sole ad affrontare le difficoltà. Il bisogno principale è quello di sentirsi insieme, di confrontarsi con qualcuno e confortarsi reciprocamente. Ma al momento sembra che le persone debbano ancora prendere atto dell'irreversibilità del processo. Si pensa ancora che la marea prima o poi si ritiri e che ci sia solo da resistere per un periodo, finché tutto tornerà come prima. Non si è fino in fondo consapevoli che non si tratta solo di cambiare lo stile di consumo, ma che c'è un modello economico e sociale che non sta più in piedi. Questa prospettiva, che si cerca di rimuovere, genera molta ansia.

Ovviamente si affacciano comportamenti nuovi, ma più che altro ci si rende conto che sarebbero necessari comportamenti diversi che non è possibile mettere in atto da soli, perché chiamano in causa le relazioni con gli altri. Non sempre queste relazioni sono disponibili, o sono tali da permettere la ricerca di alternative. Difficile immaginare un modo diverso di produrre, di

consumare, di vivere insieme. Qualcuno parla di crisi dell'immaginazione. ***È vero. È difficile immaginare scenari diversi da quelli cui siamo abituati. Da una parte sembra di essere pronti a uno stile di vita più frugale, più attento. Dall'altra, consciamente o inconsciamente, sembra si stia cercando una cornice culturale che renda più digeribile un inarrestabile processo di impoverimento personale. Quale delle due?***

Un po' tutte e due le cose. L'insistenza sul fatto che la crisi sia anche un'opportunità per ripensare una serie di aspetti della nostra vita individuale e sociale, se può essere vera, è anche un modo per trovare un senso alla fatica e a volte alla disperazione. L'aspetto economico della crisi è quello prevalente e l'attenzione alle conseguenze sugli aspetti non economici della crisi - su ciò che significa per le relazioni, il senso del proprio valore delle persone, il benessere psicologico - sono ritenuti marginali. La riduzione delle risorse non necessariamente promuove maggiore solidarietà fra le persone. Anzi potrebbe aumentare la competizione e l'impoverimento non è uniforme. Tutte le analisi ci dicono che le disuguaglianze sociali aumentano. Non possiamo continuare a narrare la crisi come un velo scuro che copre tutti allo stesso modo.

***Ci interessano molto le vostre esperienze sul tema della partecipazione e dello sviluppo di comunità. Per esempio, da anni gestite il contratto di quartiere "Mazzini" a Milano e avete avviato i laboratori di ricerca di azione partecipata. Ma c'è davvero una maggiore voglia e disponibilità a partecipare?***

È difficile dirlo. La nostra impressione è che ci sia un bisogno di partecipazione, ma che diventa domanda di partecipazione solo quando le persone sono toccate nel proprio interesse. Tende a prevalere una partecipazione rivendicativa, difensiva o per prendere. È poco diffusa l'idea di una partecipazione per costruire insieme. Ma il ritirarsi sempre più nel privato e il conseguente disinvestimento su ciò che è comune, anche per evitare conflitti, contribuisce a creare isolamento e solitudine. La partecipazione - come azione che si fa insieme ad altri - sarebbe quindi un modo per riannodare i legami sociali, per ricostruire condivisione fra persone che non hanno più la possibilità di identificarsi in una storia comune.

***In questo quadro va anche visto il distacco sempre più siderale tra cittadini e politica, tra cittadini e partiti politici...***

I partiti e i politici hanno le loro grandi responsabilità. Ma non credo che si possa attribuire solo a loro la colpa di ciò che stiamo vivendo. Il distacco dalla politica è preoccupante. Come lo è l'atteggiamento sprezzante verso chi fa politica, senza entrare nel merito dei comportamenti dei singoli e dei partiti. La politica, per come è agita e per come è raccontata, non incoraggia la partecipazione. Tutto al più fa venire voglia di partecipazione contro. Eppure fra chi fa politica ci sono persone oneste, che dedicano le loro energie alla cura del bene collettivo. Credo che sia necessario un lavoro per ridare e riconoscere dignità alla politica. Penso che il distacco dalla politica, oltre a essere una conseguenza del comportamento dei partiti e di alcuni politici in particolare, risponda anche a un disegno politico che alcune forze hanno interesse ad alimentare.

***E per quanto riguarda la dimensione locale? Tutto adesso è, o vuole essere, a "km 0". Tu come la vedi? Mica sempre "vicino" vuol dire "giusto e buono", no?***

Ci sono delle ottime intuizioni e dei comportamenti che potremmo definire virtuosi che è utile incentivare. Ma a me pare che alcune parole d'ordine si basino su semplificazioni, inquadrando solo un aspetto del problema. In un mondo globalizzato e interconnesso non credo sia possibile risolvere tutto con il "km 0". Non solo vicino non vuol dire necessariamente buono e giusto. Può essere inteso anche come chiusura difensiva e poco attenta a ciò che accade lontano da noi.

La dimensione locale, però, è importante perché è lì che può concretizzarsi l'impegno di cambiamento di ciascuno. Lo slogan "pensare globalmente e agire localmente" fornisce secondo me ancora un'indicazione utile anche per affrontare questo difficile momento.

***Tu hai quasi sempre operato con le amministrazioni pubbliche. Adesso, che di soldi la cosa pubblica non ne ha e non ne avrà più, si pensa, anzi si spera, che le aziende private prendano coscienza di questa situazione e siano più attive nel campo del sociale, del welfare in particolare. Come la vedi?***

Penso che sia finito il tempo in cui le aziende dovevano occuparsi solo di ciò che accadeva ai lavoratori dentro il proprio recinto, rispettando i contratti e le leggi. Le aziende oggi non possono più occuparsi dei lavoratori solo finché sono al lavoro, perché sempre meno sul territorio ci sono servizi adeguati a rispondere ai bisogni che gli stessi hanno come persone, come padri/madri,

figli/figlie, come cittadini. Le risorse pubbliche sono sempre più esigue e i servizi si riducono, lasciando le persone e le famiglie, nel frattempo divenute più fragili, senza protezione. Questo comporta che le aziende allarghino il loro sguardo e il loro raggio di azione a ciò che accade sul territorio. È un comportamento necessario per mantenere una coerenza con l'idea di Responsabilità Sociale, ma anche per garantire la produttività. Infatti se le persone, quando sono fuori dal lavoro, anziché rigenerarsi sono sottoposte a ulteriore stress, anche la produttività può essere compromessa. Una persona che è al lavoro e che non è tranquilla perché ha lasciato i figli in una situazione precaria, o gli anziani genitori da soli, oltre a essere poco serena, non può certo mettere nel lavoro tutta l'energia che potrebbe mettere se non avesse questi problemi. Insomma, ritengo che sia interesse delle aziende occuparsi della vita del proprio personale anche fuori dal lavoro.

**MARCO GRASSO**

## TURISMO SOSTENIBILE: L'EUROPA CE LO CHIEDE, MA IN ITALIA MANCA PROGETTUALITÀ

*Gli ostacoli e le possibili soluzioni secondo Marco Grasso, responsabile del Master in Comunicazione del Turismo Sostenibile dell'Università degli Studi di Milano.*

### ***Un Master sulla comunicazione del turismo sostenibile: da dove nasce l'esigenza di questa specificazione?***

La parola "sostenibilità" oggi rischia di essere un luogo comune del quale si abusa e che, in questo modo, perde significato. È un termine generico che si riferisce sempre meno a pratiche concrete. Le competenze che il Master, rivolto a tutti i profili del settore turistico, punta a sviluppare non sono solo legate alla comunicazione intesa nel senso generico di "divulgazione". La comunicazione del turismo sostenibile si riferisce a pratiche reali e concrete di sviluppo. L'obiettivo è quello di formare figure professionali in grado di mettere in atto progettualità e competenze contrattuali: comunicare il turismo sostenibile significa saper fare sforzi progettuali, individuare realtà e contesti, mettere in atto ipotesi specifiche, contrattare con i soggetti coinvolti, che possono avere esigenze e progetti diversi tra loro o del tutto divergenti. Occorre saper creare una sinergia tra tutte queste realtà.

### ***Quali sono le competenze che è necessario sviluppare per una corretta comunicazione del turismo sostenibile?***

Si tratta di competenze che dovrebbero essere in parte comuni a tutti gli operatori del settore turistico, in parte specifiche a seconda delle singole

professionalità. La promozione e lo sviluppo di forme di turismo sostenibile richiedono competenze comunicative, ma anche progettuali e negoziali: quest'ultime sono fondamentali per poter affrontare con successo i complessi processi di contrattazione di un modello comune tra tutti i soggetti coinvolti. Al di là dello slogan, comunicare turismo sostenibile significa creare percorsi, andando oltre la semplice divulgazione. Si tratta di comunicare per sviluppare.

***Qual è lo stato dell'arte del turismo sostenibile in Italia? Siamo al passo con il resto d'Europa, o comunque stiamo andando verso tale direzione?***

I passi da fare sono ancora tanti, basti pensare che quella che formiamo è una figura che oserei definire del tutto nuova. Ma sono proprio i turisti del resto d'Europa a spingerci verso questa direzione: c'è molta richiesta da parte di una maggiore attenzione nei confronti della sostenibilità in ambito turistico. Consiglio, per avere un'idea più chiara a tal proposito, di consultare il sito web [www.cantforget.it](http://www.cantforget.it), dove sono riportate le reazioni dei turisti stranieri in visita in Italia. Questa domanda può essere letta in due modi: negativamente, prendendo atto della mancanza di soddisfazione di questo tipo di richieste da parte dei turisti, oppure positivamente, vedendola come uno stimolo ad adeguare l'offerta.

***I turisti italiani sono altrettanto attenti a queste tematiche?***

Aree come la Basilicata, quasi negletta, stanno facendo molto, si rilanciano facendo leva su modelli di turismo non convenzionale ma sostenibile. In Puglia mi è stato detto: "abbiamo l'oro ma non sappiamo di averlo". Ed è proprio così: le regioni meridionali, in particolare, possono venire rilanciate sfruttando le enormi potenzialità territoriali e, lentamente, stanno iniziando a farlo.

***Quali sono i principali ostacoli nella realizzazione di forme di turismo sostenibile con le quali anche gli operatori adeguatamente formati devono fare i conti?***

L'ostacolo più diffuso, al momento, è la mancanza di competenze e di capacità progettuale, sulle quali serve una maggiore formazione. Manca la capacità di fare sistema e lavorare in sinergia individuando percorsi comuni. Le difficoltà non riguardano l'assenza di fondi, non è un problema legato alla crisi o alla scarsità di fondi: non si tratta di mettere in atto interventi che richiedano



grandi investimenti. L'aspetto più importante è la capacità progettuale, che però spesso manca.

***Quali sono gli interlocutori più difficili da coinvolgere?***

Di solito le amministrazioni locali, che tendono alla sclerotizzazione sugli usi e le abitudini già esistenti. Devo riconoscere che, però, negli ultimi anni stanno iniziando a rispondere positivamente, mostrandosi meno propense a perdere anche questo treno. Anche perché la capacità di fare sistema e creare offerte di turismo sostenibile è un polmone che può dare nuovo ossigeno ai territorio, in grado di produrre attrattività ed occupazione. Sono molto più ricettivi gli operatori, i comunicatori, gli sviluppatori che lavorano alla tecnologia che rende possibile, a costi contenuti, il rilancio del sistema turistico secondo un'ottica di sostenibilità. Con tutte le dovute cautele, sento di poter essere ottimista, qualcosa si sta muovendo.

**ENRICO T. DE PARIS**

## PER IL MONDO DELL'ARTE L'AMBIENTE NON È COOL

*Quattro chiacchiere con Enrico T. De Paris, artista attento al mondo e al suo futuro. Ma purtroppo – afferma – la questione ambientale è un tema che il mondo dell'arte giudica scomodo, o peggio, banale.*

***Enrico, vado subito al punto. Sappiamo che l'artista non ha alcun obbligo a trasmettere "valori" come – di questo stiamo parlando – una maggiore sensibilità all'ambiente e, in generale, alla sostenibilità. Ma perché sembrano pochi gli artisti genuinamente interessati al tema?***

Vedi, i linguaggi artistici molte volte sono poeticamente avulsi da altri sistemi. Sono autoreferenziali e non si occupano direttamente del mondo che li circonda, ma seguono vie e percorsi imperfetti. Nel tempo ci sono stati artisti legati all'ambiente, per esempio nella land-art, nell'arte povera e nell'arte pubblica. Sono artisti che hanno operato con grande sensibilità e poesia, ma il linguaggio, appunto, poetico è ben lungi da quello sociale e politico, raggiunge altre sfere della mente e dell'animo umano.

È sicuro che non è compito dell'artista quello di essere un "attivista politico", ma è anche vero che l'artista è un uomo sociale e deve proporre domande, dubbi, incertezze, emozioni. Sta poi allo spettatore lasciarsi coinvolgere, ragionare, soffrire, gioire.

Purtroppo da sempre e sempre di più il Dio-denaro domina le azioni degli uomini ed è difficile pensare che alcuni soggetti della società – gli artisti – facciano quello che altre persone deputate a quelle funzioni non fanno. Siamo

governati dalle grandi holding chimico-farmaceutiche e agro-alimentari, dalle banche e dalle finanziarie che speculano su ogni cosa e gli artisti che si mettono in gioco e trattano argomenti scomodi – come l'ecologia – non bucano facilmente il muro di gomma costruito dal potere economico. Quindi difficilmente hanno un pubblico adeguato per rendere il loro impegno efficace, diffuso, permeante. Rimangono ai confini del sistema, quasi “come rifiuti”.

***Ma qual è, secondo te, la reale influenza dell'arte sui comportamenti dell'uomo. Si potrebbe fare di più?***

L'arte sicuramente ha una forza emotiva molto grande che però si sviluppa in modo soggettivo. Personalmente penso che non abbia alcuna influenza sui comportamenti umani di gruppo: la maggior parte della gente scappa dai problemi, figuriamoci se proposti da un artista. Non vedo una grande attenzione nei confronti di quei pochi artisti che vogliono trasmettere i valori dell'ambiente, della biodiversità, degli equilibri uomo-natura, dell'instabilità collettiva.

***A volte è il contesto a creare la relazione tra arte e ambiente, come la recente “Art Jungle” a Venaria Reale, a cui hai partecipato. Ma non è questo un percorso un po' troppo scontato?***

Diciamo che quello non era il fine della mostra, era solo una mostra di scultura in un giardino. Ci sono altri esempi dove il rapporto arte e ambiente acquista una vera valenza concettuale, per esempio alla Associazione Arte Sella di Trento. Tra i “curatori-critici” di mostre è comunque ancora rara questa sensibilità e i giovani artisti, pur di partecipare alle grandi esposizioni internazionali o essere presenti nelle gallerie di tendenza “vendono l'anima al diavolo” e producono opere “alla moda del momento”, facendo felici i curatori e i collezionisti. Parlare di problemi oggettivi così importanti per il presente e ancor di più per il futuro, come l'ambiente e il suo domani, non è una cosa interessante o meglio sembra una cosa banale. Purtroppo.

***Nei tuoi lavori hai spesso mischiato universi urbani, tecnologie (alte/basse), biologia, simulacri umani, frammenti che costruiscono mondi. Qual è il tuo percorso narrativo? C'è un messaggio “ambientale” o “sociale” che fa da trait d'union nel tuo modo di sentire e di fare arte?***

Sicuramente tutto quello che faccio – dalla pittura all’installazione, dai lavori digitali alla scultura fino ai semplici disegni – ruota attorno all’uomo e al suo comportamento, sia come essere sociale che come ospite di questo mondo. Sono molto attratto dal futuro e da come l’uomo ci stia andando: le biotecnologie, i neurotrasmettitori, le protesi, la fame nel mondo, le guerre, le migrazioni mi ronzano nella mente e mi stimolano a costruire il mio messaggio artistico. Le mie opere sono delle tragicomiche sintesi umane e metafore di un mondo sempre più lontano dall’uomo. Sì! Io penso che l’uomo abbia allontanato, dimenticato, omissso la parte naturale di sé per trasformarsi in un essere “pluritrapiantato”, proteso a un’immortalità che teoricamente lo porterebbe vicino a Dio per un goffo tentativo di emulazione.

***Tu hai esposto in Italia e all’estero, da Bruxelles a Tel Aviv, da Den Haag a Praga, a Strasburgo, in Germania, perfino in Albania. Vedi sensibilità diverse nella relazione tra arte e ambiente?***

Tra arte e ambiente non ho percepito particolari tensioni. Ma ho notato come tutti i paesi lavorino con i bambini per aumentare il grado di sensibilità e cerchino di costruire un rispetto concreto per l’ambiente promuovendo comportamenti più attenti. In Olanda ho notato un impegno molto alto, i bambini vengono educati con attenzione all’ambiente in cui vivono. La Germania ha già fatto sin dagli anni Ottanta un grande lavoro e un grande artista tedesco come Joseph Beuys si è speso nella ricerca di un’armonia tra uomo e natura. La sua sensibilità alle tematiche ecologiste aiutò la nascita del movimento dei Verdi. In Israele ho visto un gran lavoro per rendere la terra fertile, sono riusciti a fare cose fantastiche coltivando specie particolari e ruotando le coltivazioni. E anche qui una grande attenzione viene data all’educazione infantile dove i problemi ecologici sono una priorità.

Sicuramente da questa educazione nasceranno dei nuovi artisti con un rispetto per l’ambiente molto forte e probabilmente la loro arte ne sarà influenzata. D’altronde è nella natura che l’artista individui stimoli, forme e strutture per cogliere il nuovo. La natura stimola l’arte sia nelle sue zone più limpide che in quelle d’ombra.

**CARLO CANESTRI**

## SOSTENIBILITÀ AL SERVIZIO DEL GUSTO

*“Produrre ingredienti composti e semilavorati per gli artigiani dolciari e le piccole industrie, dedicandosi con passione alla costante ricerca di soluzioni innovative”: in queste parole è contenuta la mission di Giuso SpA, importante realtà industriale B2B e qualificato esponente del made in Italy nella produzione di ingredienti composti per pasticceria e gelateria artigianale.*

*Abbiamo incontrato Carlo Canestri, AD della società insieme a Bruno Lulani, nella sede nuova di zecca che sorge a Bistagno, nel Monferrato aquese, dove le colline della provincia di Alessandria iniziano la loro discesa verso il Mar Ligure. La nuova “casa” di Giuso è un inno all’innovazione e alla sostenibilità: oltre ad essere immersa nel verde delle colline, la sede è costellata di giardini pensili per garantire un “pezzo” di vegetazione a ciascun dipendente. E quando si entra nello stabilimento si rimane colpiti dal livello di innovazione tecnologica che garantisce 85 tonnellate al giorno di capacità produttiva totale, con il fiore all’occhiello rappresentato dal magazzino completamente automatizzato e capace di movimentare 450 confezioni all’ora.*

### ***I numeri dell’azienda portano sempre con sé un messaggio. Il vostro qual è?***

Quest’anno chiudiamo con un fatturato pari a 16 milioni e mezzo di euro, di cui il 35% è frutto di export. Numeri di un certo rilievo che contengono il messaggio di un’impresa che coniuga solidità economica a prodotti di alta qualità: vogliamo continuare a crescere mantenendo un certo grado di artigianalità, seppur nell’ambito di un processo industriale. E, per garantire questa connotazione, consapevolmente rinunciamo a qualche margine in più.

***Quanto è difficile comunicare la qualità di un processo industriale in un mercato caratterizzato dall'enfasi sull'identità del biologico e dell'artigianale?***

Non è certamente facile. Il consumatore non si scandalizza se in un ristorante "stellato" scopre che gli spaghetti della pasta alla Norma che ha appena mangiato non sono stati prodotti materialmente dallo chef ma acquistati da un produttore industriale. Invece con i "semilavorati" per gelateria e pasticceria la musica è diversa, quasi come se utilizzare una nostra pasta pura di nocciola fosse un attacco frontale all'artigianalità del prodotto finito del gelatiere. In realtà stiamo parlando di un ingrediente composto che contiene solamente nocciole intere tostate nel nostro impianto e, come diciamo noi, spremute nella nostra raffinatrice, nient'altro, un semilavorato che dà una grossa mano all'artigiano gelatiere e pasticciere e gli garantisce un prodotto perfetto anche dal punto di vista igienico.

Credo ci siano differenze per altro tra i nostri due mercati: gli artigiani gelatieri probabilmente non diranno mai che comprano le basi da noi. Non possiamo certo ambire al "Giuso Inside" come fa la Intel per i microprocessori... Un discorso diverso, invece, vale per il mercato delle pasticcerie: lo dimostra, ad esempio, il concorso "Pangiuso" che vede la partecipazione di 50 tra le migliori pasticcerie italiane e che si basa su un lievitato fatto esclusivamente con nostri ingredienti naturali. Insomma, gli artigiani della pasticceria sanno bene che, acquistando i nostri canditi, hanno a disposizione la frutta originale per le loro "creazioni". Detto questo, la nostra comunicazione corporate continuerà ad essere legata alla trasparenza dei processi, evitando qualsiasi operazione di "maquillage": è questa la nostra scelta anche per i cataloghi e per l'advertising sulle riviste di settore, dove invece diversi nostri competitor scelgono una pubblicità commerciale decisamente più aggressiva.

***Da dove nasce la scelta di mantenere la propria sede in Piemonte? Non sarebbe stato più conveniente esternalizzare?***

Direi che sulla scelta ha pesato in buona parte il fatto che ci sentiamo piemontesi come approccio alla gestione in senso lato: qualità, trasparenza e onestà sono le caratteristiche in cui ci riconosciamo pienamente. E questo modo di agire alla lunga "paga": le banche, ad esempio, hanno dimostrato di soppesare la nostra storia (e i nostri bilanci certificati sin dal 1990) nel momento delle difficoltà, come è stato lo scorso anno quando il trasloco e gli

ingenti investimenti hanno ovviamente influito negativamente sul bilancio. E ora, quando i clienti vengono qui e vedono il nostro modo di operare sul prodotto e l'attenzione che dedichiamo a tutti gli aspetti di processo, penso si rendano conto del valore aggiunto della nostra localizzazione.

***La vostra nuova sede è fortemente improntata alla sostenibilità ambientale. Quanto è importante il concetto di sostenibilità nel mercato in cui operate?***

La scelta di un ambiente gradevole, in mezzo alle colline e arricchita da giardini pensili intorno a ciascun ufficio, ha rappresentato un "salto" decisamente migliorativo per il personale rispetto al passato. E, infatti, è molto apprezzata, anche dai 180 clienti che hanno visitato la nuova sede. Per noi l'attenzione ambientale rappresenta un valore e, con questa sede, abbiamo creato le condizioni per uno sviluppo sostenibile futuro. Molti, infatti, sono i progetti che progressivamente intendiamo sviluppare e comunicare su questo fronte. Ma il rispetto ambientale ha anche molto a che fare con il nostro modo di operare, a partire dal rispetto verso le materie prime: la frutta che utilizziamo è, ad esempio, da noi personalmente selezionata nei luoghi d'origine e se un anno non ci sono le arance "navel" o i pistacchi di Bronte, lo dichiariamo in trasparenza. Ancora: il nostro modo di candire la frutta è "alla francese", cioè un processo osmotico di scambio tra acqua e zucchero particolarmente lento che, in alcuni casi, può durare anche 21 giorni. Le marmellate, le passate, le confetture e altri preparati speciali sono realizzati a basse temperature, in modo da non danneggiare la materia prima. Infine: è ormai da parecchi anni che abbiamo inaugurato il "percorso purezza", cioè una rivisitazione di tutte le nostre ricette finalizzata all'eliminazione dei grassi vegetali idrogenati ed alla costante ricerca della naturalità, sempre senza compromettere le prestazioni funzionali dei nostri prodotti. Abbiamo per esempio sviluppato due basi per gelateria che contengono solamente cinque ingredienti di origine rigorosamente naturale, nella logica della short and clean label. Certo, così facendo, i margini a volte si riducono ma crediamo che nel medio termine tutti questi sforzi saranno ripagati anche in termini economico-finanziari.

***E dal punto di vista della sostenibilità sociale?***

Cerchiamo di essere il più possibile attenti ai rapporti col personale. Va in questa direzione il "carrello della spesa" che da qualche anno distribuiamo al nostro

personale a Natale e che lo scorso anno ha raggiunto la cifra di 350 euro per ciascun dipendente, trovando un ottimo gradimento da parte delle nostre persone. Un'altra iniziativa importante in atto è rappresentata dal gruppo di lavoro di Confindustria Alessandria dedicato al Welfare: qui la nostra responsabile delle risorse umane partecipa insieme a colleghi di altre imprese, tra i quali anche diversi responsabili acquisti, ad azioni in forma consortile per l'acquisto di servizi per le famiglie dei dipendenti, riuscendo a sfruttare importanti economie di scala e, ci auguriamo, garantendo anche alle nostre persone l'utilizzo di servizi a tariffe alle quali non potremmo accedere se ci muovessimo da soli.

Per quanto riguarda le iniziative verso l'esterno, attualmente abbiamo in calendario alcuni corsi di formazione per i nostri clienti per i quali utilizzeremo le aule che abbiamo già predisposto nella nostra nuova sede.

In prospettiva vorremmo dar vita ad una vera e propria scuola che attualmente esiste già come struttura e deve essere completata con le attrezzature e le finiture interne; lì avremo anche una sorta di "aula magna" che oltre ad ospitare corsi per operatori del nostro settore, ci potrà consentire di aprire l'azienda anche al territorio, con concerti e altre iniziative.

***Ora che avete investito sulla nuova "casa", quali obiettivi vi ponete nell'immediato futuro?***

Il nostro piano di sviluppo è certamente ambizioso: nel giro di tre, quattro anni, vorremmo raddoppiare i numeri attuali. L'investimento tecnologico costituisce senza dubbio una grande spinta in tal senso ma per crescere in fretta abbiamo anche lanciato un articolato progetto di marketing relazionale: da un lato implementando un software dedicato alla forza vendita e dall'altro investendo in formazione per gli agenti, in termini tecnici e di marketing. Al centro di queste attività c'è il sostegno alle vendite attraverso le dimostrazioni di prodotto: nel solo 2013 sono state ben 650 le giornate dedicate alla dimostrazione. Questo percorso dovrebbe portarci un domani a conseguire un numero importante di clienti fidelizzati ai quali fornire corsi di formazione ad hoc, visite in sede e in loco. L'obiettivo già per il 2014 è di portare qui un numero doppio dei clienti rispetto a quest'anno. Il nostro è poi un settore in cui il canale è molto lungo e l'ingrosso svolge un ruolo fondamentale: anche in questo caso pensiamo sia importante portare i grossisti qui da noi a testare e verificare i nostri processi e condividere i nostri valori. Le fiere hanno sicuramente un loro valore,



ma quest'anno abbiamo tutti toccato con mano quanto possa essere importante passare una giornata con i nostri clienti, raccoglierne le esigenze, fargli toccare "letteralmente" con mano i nostri prodotti e anche fargli conoscere tutte le persone dell'azienda che quotidianamente lavorano per soddisfarli.

***Per concludere, cosa resta da fare per riuscire a esportare maggiormente il Made in Italy in questo mercato?***

Dovremmo entrare in un'ottica un po' diversa dalla esclusiva promozione del prodotto di nicchia. Sono, come molti, un grande estimatore delle "diversità" territoriali, ma per fare un esempio, se continuiamo a proporre all'estero solamente il formaggio di fossa non usciremo dalla nostra nicchia, dobbiamo invece esportare un'eccellenza che sia anche realisticamente gestibile dal punto di vista della filiera industriale.

Il gelato, chiamato proprio così e non ice cream, è nel mondo un prodotto del Made in Italy a 360 gradi, in quanto fatto con semilavorati italiani, macchine italiane, in alcuni casi addirittura arredi italiani. È quindi un prodotto che esprime molto bene il concetto che ho appena enunciato.

Oggi assistiamo a una crescente attenzione da parte dei consumatori verso l'origine del prodotto, anche grazie ad alcune efficaci operazioni di comunicazione. Ma la vera sfida è proprio quella di sfatare il falso mito per cui il prodotto "genuino" e di grande qualità non possa essere ottenuto partendo da ingredienti composti quali i nostri e sia invece sempre necessario avere l'orto dietro il punto vendita ed il frutteto a due passi.

Noi ci sentiamo ed operiamo al servizio del nostro cliente artigiano; è lui che con la sua abilità, maestria e perizia deve saper sviluppare prodotti unici e di grande qualità utilizzando i nostri ingredienti composti come base per le sue ricette. Gli esempi tra i nostri clienti non mancano ed anzi devo dire che ormai sono numerosissime le eccellenze artigiane che hanno costruito, utilizzando i nostri prodotti, un'offerta di straordinaria qualità nei loro punti vendita.

Ma per vincere questa sfida dobbiamo ancora fare molti passi, soprattutto in termini di formazione ed educazione del consumatore.

**MARIA XANTHOUDAKI**

## CITTADINI PIÙ CONSAPEVOLI GRAZIE ALLA COMUNICAZIONE SCIENTIFICA

*Organizzazione, tendenze e nuove sfide per la comunicazione scientifica: ne abbiamo parlato con Maria Xanthoudaki, Direttore Education & CREI – Centro di Ricerca per l'Educazione Informale - al Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci di Milano e docente di "Metodologia di ricerca per la formazione" alla Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica del Sacro Cuore.*

***Il "Leonardo Da Vinci" di Milano è il più grande museo della scienza e della tecnologia in Italia e uno dei più importanti in Europa e nel mondo. A proposito di educazione, sul vostro sito web si legge "Lavoriamo per essere leader in Europa sull'educazione informale". Una gran bella sfida. Quali sono i punti di maggior forza che distinguono il vostro modello?***

Il primo e principale punto di forza è rappresentato dall'identità stessa del Museo, ovvero il fatto che nei suoi sessant'anni di vita è riuscito a integrare in un'unica missione la dimensione del museo con oggetti e collezioni storiche con la natura di uno science centre che si basa su strumenti, ambienti e risorse che incoraggiano un coinvolgimento diretto del pubblico.

Il secondo punto di forza è la nostra metodologia educativa che, basandosi sui principi dell'educazione informale, fa leva proprio su queste due anime: la forza narrativa delle esposizioni e degli oggetti contenuti nel Museo e i nostri laboratori interattivi, che creano le condizioni perché tutti i visitatori vivano un'esperienza attiva che valorizza e arricchisce le loro conoscenze e i loro interessi personali.

***La funzione da lei diretta di chiama “Education & CREI”. Quali sono i principali “numeri” dell’area?***

La funzione fa parte della Direzione Offerta Culturale del Museo che comprende anche le funzioni Patrimonio Storico, Coordinamento Curatori ed Exhibition Design. La funzione Education & CREI annovera circa 60 persone che sviluppano tutti i programmi e le attività educative che il Museo offre al suo pubblico: dall’ideazione alla realizzazione, dalla progettazione all’organizzazione e all’erogazione. L’organigramma attuale della funzione comprende tre uffici principali: “Ricerca e formazione”, responsabile dello sviluppo professionale degli insegnanti e dello staff educativo (del nostro e di altri musei), “Programmi educativi per scuole e famiglie”, con staff dedicato allo sviluppo di attività nei laboratori interattivi, di programmi e progetti educativi, e all’organizzazione dell’offerta educativa permanente e straordinaria; infine “Scienza e cittadini” che sviluppa programmi di Scienza e Società, concepiti prevalentemente per un pubblico adulto ma non solo.

Dal 2009, con l’avvio del CREI, contiamo una comunità di circa 2200 insegnanti che seguono le attività del Centro e, solo nel 2012, abbiamo avuto un totale di 421.000 visitatori fra scuole, famiglie, visitatori adulti, ai quali abbiamo cercato di dare un servizio qualificato.

***La vostra attività si rivolge a profili diversi di utenti: come si prepara e quali caratteristiche deve avere lo staff per affrontare questa complessità?***

Intanto occorre evidenziare come lo staff educativo sia coinvolto in molte attività del Museo oltre quelle della specifica funzione. Ad esempio: nel momento in cui si prepara una nuova esposizione, lo staff degli educatori viene da subito coinvolto nel gruppo di lavoro, portando il punto di vista dei visitatori e un contributo esperto riguardo l’esperienza e l’apprendimento nel museo, affinché sia migliorata la modalità narrativa dell’esposizione stessa. Ci piace dire che siamo gli “avvocati” del nostro pubblico. In tal senso è fondamentale il mix di profili: non solo scientifici ma anche pedagogici e umanistici. La valorizzazione delle diverse competenze insieme alla formazione e all’aggiornamento sono elementi essenziali nel garantire la qualità del servizio.

***E la crisi economica come e quanto cambia la vostra attività?***

Certamente stiamo facendo i conti con la crisi. Innanzitutto nel maggiore

sforzo necessario a generare i ricavi per coprire i costi. Tenendo conto che solo il 25% dei fondi è di natura pubblica mentre il restante 75% è auto-generato, occorre un grande lavoro di fundraising e di progettazione per raggiungere l'obiettivo, in considerazione del fatto che la crisi è ormai trasversale e colpisce tanto il settore pubblico quanto quello privato. Voglio sottolineare, però, anche una nota decisamente positiva: nell'ultimo anno i gruppi scolastici che hanno visitato il museo sono cresciuti e lo stesso trend si è registrato per le famiglie. Ciò significa che la scelta di cosa tagliare spesso non interessa la visita al museo e che non si rinuncia a vivere il Museo con le sue attività sempre diverse. Per le attività di fundraising gli sponsor vedono nel Museo un'occasione di valorizzazione, un luogo dove poter parlare in modo innovativo di temi contemporanei.

***La comunicazione scientifica ha un ruolo-chiave nel rendere i cittadini coinvolti e consapevoli in modo che possano essere membri attivi della società. Quali le tendenze in atto?***

Noi riscontriamo una crescita importante della partecipazione attiva: aumentano le domande dei visitatori adulti durante gli incontri con i nostri esperti, aumenta la loro partecipazione ai laboratori sperimentali, in sintesi sta crescendo la voglia di "sapere di più" su molti dei temi che trattiamo al Museo. In questo c'è la conferma dei passi avanti compiuti dalla comunicazione scientifica che si è arricchita di nuovi attori che riescono ad ampliare il pubblico sensibile ai temi scientifici: oltre ai musei, ci sono le riviste e i nuovi canali televisivi dedicati, i blog specialistici, i festival scientifici. Questo, però, non significa che ci dobbiamo fermare: occorre migliorarsi sempre affinché aumentino le richieste di informazione da parte dei cittadini per comprendere quello che succede nel mondo dal punto di vista dei fenomeni e della ricerca scientifica. Una conferma autorevole avviene dal recente sondaggio "Eurobarometro" sul tema della responsabilità della ricerca scientifica: oltre la metà dei cittadini europei è interessata agli sviluppi scientifici e tecnologici (53%), ma la maggioranza ritiene di non sentirsi sufficientemente informata (58%).

***Sul nostro sito abbiamo ospitato diversi interventi che analizzano il complicato rapporto tra tematiche ambientali, comunicazione scientifica e impatto sull'opinione pubblica. Queste analisi sembrano convergere nel puntare il dito***

***contro l'eccessiva e spesso inefficace comunicazione in chiave negativa. E l'esempio più "gettonato" è il climate change. Qual è il suo giudizio a questo proposito?***

Il problema deriva dalla costante ricerca del "fare notizia". E, ovviamente, è la notizia negativa che riesce a soddisfare meglio questa esigenza. Occorre però sapere che la comunicazione scientifica, essendo fatta da esseri umani, difficilmente riesce a essere neutra. Partendo da questi dati di fatto, risulta importante rendere i cittadini capaci di leggere in modo critico cosa sta succedendo prima di arrivare a una scelta, a una decisione. Ecco perché risulta fondamentale il nostro compito e quello del mondo scolastico: perché aiutiamo a formare la consapevolezza dei cittadini, dando loro le chiavi interpretative per leggere al meglio le informazioni e le diverse opinioni su temi complessi.

***Un'ultima domanda: quale il prossimo obiettivo da raggiungere nel rapporto con gli utenti?***

In questi anni abbiamo concentrato il nostro impegno nel rinnovare alcune esposizioni, consolidare i nostri pubblici, strutturare la nostra offerta verso i pubblici più "tradizionali". Oggi possiamo dire che si è fatto molto per compiere questa missione, quindi si dovrebbe partire con uno sforzo per raggiungere i non-utenti: coloro che vedono la scienza come un mondo distante e non concepiscono il museo come un luogo che possa soddisfare i loro interessi di svago. In tal senso, però, notiamo già alcuni segnali incoraggianti: l'esempio più eclatante è la recente edizione della "Notte dei ricercatori" che, svolgendosi appunto in orario serale, coinvolge meno il pubblico tradizionale (ad esempio le scuole) e tocca, invece, un pubblico adulto. Ebbene, gli oltre 9.000 visitatori della Notte rappresentano un'importante conferma del crescente interesse verso i temi scientifici da parte di questa nuova tipologia di pubblico.

*Nelle pagine seguenti (da pagina 89 a pagina 104) ospitiamo cinque interventi e interviste ripresi dal sito di The Guardian, la cui sezione "environment" è molto ricca e sempre aggiornata, e non manca mai nella nostra rassegna stampa. Gli estratti che abbiamo scelto sono quelli che hanno riscosso più interesse tra quelli pubblicati nella rubrica "Focus Mondo" sul nostro sito [www.amapola.it](http://www.amapola.it)*



**RICHARD GILLIES, JUSTIN KEEBLE, SALLY UREN,  
HOLLY WHELAN, MICHAEL WILDE, DAVID WILLANS**

## COME PROMUOVERE COMPORTAMENTI SOSTENIBILI TRA I CONSUMATORI?

DA [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK) – TESTO DI HANNAH GOULD

Cambia il ruolo del cliente nella società, e cambia anche quello del business. In un suo recente articolo, Suresh Ariaratnam scriveva: “Se le imprese pensassero i clienti non solo come consumatori ma anche come cittadini, significherebbe riconoscere l’esistenza di qualcosa di molto più importante.”

The Guardian ha organizzato un gruppo di discussione online tra esperti per discutere delle metodologie per incoraggiare comportamenti sostenibili nei consumatori e portare avanti l’idea proposta da Ariaratnam. Tra gli esperti del gruppo Justin Keeble, AD di Accenture sustainability services Europa Africa e America Latina; Richard Gillies, responsabile del Plan A per Marks & Spencer; David Willans, direttore marketing di Futerra; Sally Uren, vice AD di Forum for the Future; Holly Whelan, neo-responsabile Unilever per global new business e Michael Wilde, direttore marketing e comunicazione a Eosta.

### **I grandi temi del 2013**

Ai partecipanti è stato chiesto quali sarebbero stati i grandi temi del consumo sostenibile nel 2013? Enfatica la risposta di Sally Uren: “Collaborazione, collaborazione, collaborazione.” David Willans cita, oltre alla collaborazione, anche la trasparenza. Anche Justin Keeble indica la collaborazione aggiungendo che ci si può aspettare un’innovazione del business model, e cioè uno spostamento verso un’economia circolare. Pure Holly Whelan mette la collaborazione al primo posto, confermandola come il tema caldo del 2013.



### **“Vendere” la sostenibilità o far sì che diventi di default?**

La sostenibilità deve essere sempre venduta ai consumatori, oppure va ridisegnata in modo che i consumatori la scelgano di default? Michael Wilde, prendendo come esempio il mercato della frutta e verdura organica, dice che anche se alcuni consumatori saranno sempre impegnati a favore della sostenibilità, per coinvolgere la maggioranza, certe scelte vanno fatte al posto loro. Secondo Richard Gillies, fare della sostenibilità la scelta di default è certamente una sfida, ma a lungo termine è l'unica soluzione per coinvolgere la maggioranza delle persone.

Secondo Sally Uren, anche se storicamente i rivenditori inorridiscono all'idea, in realtà ogni giorno modificano le scelte dei consumatori, e non sempre negli interessi della sostenibilità. Una persona intervenuta al dibattito, e direttamente coinvolta nel “sustainability team” per le Olimpiadi di Londra, ha commentato che nella collaborazione con gli sponsor e i fornitori, molte scelte in termini di confezioni biodegradabili e riciclaggio sono state pensate per gli spettatori: “Se si può fare su scala olimpica, si può fare ovunque”.

### **Fare entrare la sostenibilità nell'immaginario collettivo**

La gestione delle scelte funziona solo per certi comportamenti, osserva David Willans. Le scelte nel trasporto, ad esempio, sono scelte intenzionali, quindi cosa si può fare perché il consumo sostenibile diventi parte dell'immaginario collettivo? Michael Wilde nota l'importanza dell'approccio “cosa ne ottengo io”. Quando le persone comprendono che i propri acquisti hanno un effetto positivo diretto o indiretto per loro o per i loro cari, è solo a quel punto che l'acquisto diventerà di routine. Justin Keeble concorda, aggiungendo che il consumatore va coinvolto in una conversazione sul valore, non sulla sostenibilità. È importante poi che il messaggio venga comunicato chiaramente, non solo ai consumatori ma a tutto il gruppo marketing dell'impresa. Holly Whelan approfondisce dicendo che “le persone hanno buone intenzioni e poche direbbero che non prestano attenzione al pianeta, ma quando si tratta di ‘cosa ne ottengo io’, gli interessi propri e quelli della propria famiglia vengono al primo posto”. Quindi per stimolare l'immaginario collettivo, i prodotti e le campagne comunicative dovrebbero lavorare su due dimensioni. Dovrebbero essere di beneficio per il pianeta e, soprattutto, per l'individuo. Holly Whelan usa l'esempio della campagna Axe (Lynx) in America, che incoraggia le persone a fare la doccia con altri: “non è solo friendly per l'ambiente, è friendly in tutti i sensi.” Un modo spiritoso per trasmettere un messaggio serio sulla scarsità dell'acqua.

### **L'importanza di costruire un brand**

Come fanno le imprese come Marks & Spencer a gestire due obiettivi apparentemente opposti come vendere più alimenti ai clienti e, allo stesso tempo, convincerli a comportarsi in modo sostenibile? Richard Gillies dice che l'integrazione della sostenibilità nei prodotti M&S, ottenuta eliminando il 20% dell'imballaggio per facilitare la riduzione dei rifiuti e attraverso la promozione della campagna "love food, hate waste", aumenta l'appeal di M&S e sviluppa la lealtà dei clienti. David Willans di Futerra aggiunge che un modo per affrontare la problematica è quello di misurare il successo in termini di brand loyalty rispetto alle vendite nel breve termine. Un altro partecipante sottolinea l'importanza di costruire un brand chiedendosi come possono fare i consumatori a superare la proliferazione confusa di etichette verdi e vincere la "fatica della certificazione". Justin Keeble richiama la necessità di maggiore chiarezza, trasparenza e semplicità per il consumatore, mentre Richard Gillies dice che i consumatori devono credere che i brand abbiano fatto il lavoro per conto loro: secondo Gillies la scelta del consumatore si semplifica molto se tutti i prodotti sono conformi a standard minimi e alle esigenze fondamentali di sostenibilità. Il cliente, se sicuro che il punto vendita ha solo uova biologiche in imballaggi certificati Fsc, ha molto meno a cui pensare.

Per guadagnare un tale livello di fiducia, dice David Willans, il comportamento e la comunicazione del brand devono essere coerenti. È d'accordo Sally Uren: "i brand eliminano la confusione. In ultima analisi, in futuro i brand di successo saranno quelli sostenibili".

### **Funziona?**

Come fanno le imprese a sapere che i consumatori stanno adottando comportamenti sostenibili? Tramite la partecipazione, dice Richard Gillies. Il coinvolgimento lo si vede nella vendita di un particolare prodotto o nell'adesione a una particolare attività (aumentano o meno i clienti che richiedono le buste per la spesa). La domanda di sostenibilità esiste, si tratta di indirizzarla nel modo giusto per creare valore. Il business, sostiene David Willans, è il motore dell'innovazione della nostra società e le imprese di successo possono raggiungere risultati incredibili.

**ADAM CORNER**

## L'ARTE DI COMUNICARE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

DA [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

Gli ultimi dieci anni hanno visto un crescente interesse nella “scienza” della comunicazione del cambiamento climatico. Gli psicologi, i social marketer e gli attivisti si sono uniti nella ricerca di evidenze sistematiche e affidabili per promuovere comportamenti sostenibili. Ma se la comunicazione del cambiamento climatico è evidentemente una scienza essenziale, non potrebbe anche essere un’arte? Gli individui e le organizzazioni impegnati nella comunicazione del cambiamento climatico dimenticano facilmente che per la maggior parte delle persone la vita non consiste in una serie di comportamenti slegati che si possono spingere in una direzione più o meno sostenibile. Chiedetevi: quali sono le cose che vi fanno ridere, che vi ispirano, di cui parlate con gli amici? Per quasi tutti noi, si tratta di cultura, non di cognizione. È probabile, quindi, che per aumentare la sensibilità del pubblico sul tema, la mobilitazione delle nostre risorse culturali e creative possa essere tanto importante quanto i cambiamenti tecnologici o politici e, anzi, sembra che qualcosa cominci a muoversi. Ad esempio, nel mese di marzo il gruppo di beneficenza Do The Green Thing (persone creative e poco prevedibili) ha pubblicato una serie di manifesti sotto il titolo “creativity versus climate change”. Non sono prodotti severi o saccenti, ma provocazioni spiritose e che si ricordano proprio per quel motivo. Un congresso a giugno a Aberystwyth esaminerà le possibili sintesi tra la scienza e l’arte per rispondere al cambiamento climatico. Uncivilisation, un festival di musica, letteratura e racconti (organizzato da una rete di scrittori,

artisti e pensatori alla ricerca di “storie nuove per tempi difficili”) festeggia la quarta edizione. Il gruppo di attivisti Platform continua ad opporsi ai rapporti di BP con la Tate Gallery utilizzando metodi innovativi come audio tour alternativi, per mettere in questione la legittimità della cultura sponsorizzata da imprese petrolifere. Anche organizzazioni come Artists Project Earth (artisti, scienziati, giornalisti, ambientalisti, cineasti e scrittori) lavorano da molti anni a favore delle campagne sul cambiamento climatico e sull’ambiente.

Data l’importanza del tema, sorprende quanta poca sovrapposizione ci sia tra la scienza sociale della comunicazione sul clima e il mondo creativo. Che l’arte sia un veicolo per animare gli aridi sentimenti politici non è una novità ma, a parte qualche importante eccezione, al posto dell’energia creativa c’è solo un enorme vuoto. Esiste però un progetto che mira specificatamente a superare i limiti delle strategie tradizionali di comunicazione del cambiamento climatico (cioè, che raggiungono un gruppo solo molto piccolo della popolazione), con una miscela molto interessante di arte e scienza sociale. Il cosiddetto progetto Aspects è un tentativo di stabilire un collegamento tra il dibattito sul clima e la vita quotidiana tramite il mezzo dei racconti digitali. Il sito Aspects offre una serie di cortometraggi che mettono in scena persone che parlano delle proprie vite, delle condizioni meteo, delle proprie comunità e, indirettamente, del cambiamento climatico. L’aspetto interessante dell’approccio Aspects è che se il media utilizzato è interessante a livello culturale – film, racconti, aneddoti sul mondo che ci circonda – i contenuti dei cortometraggi entrano nel merito del climate change con buoni principi di comunicazione. La natura astratta e invisibile del cambiamento climatico prende forma tangibile grazie a queste storie di vita quotidiana, e il fatto che vengono raccontate da membri del pubblico, non da attivisti o ambientalisti, stabilisce una positiva relazione sociale. Tipicamente, si pensa che la sfida della comunicazione sul clima richieda evidenze sistematiche sugli atteggiamenti pubblici, modelli sofisticati di cambiamento comportamentale e l’applicazione rigorosa della ricerca scientifica sociale. È tutto vero, certo, ma ciò che cattura l’attenzione sono le storie delle persone, non gli obiettivi per le emissioni. La scienza della comunicazione del cambiamento del clima è essenziale per coinvolgere le menti delle persone, ma l’arte di coinvolgere la loro immaginazione è probabilmente altrettanto importante.

**ARON CRAMER  
SOLITAIRE TOWNSEND**

## I SOCIAL MEDIA: PERICOLO O SALVEZZA PER IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ?

DA [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

Insieme, noi due abbiamo oltre 9 mila follower su Twitter, un fatto che ci ha contraddistinti alla sessione Social Media and Reporting BSR della Conferenza GRI svoltasi la settimana scorsa ad Amsterdam. In una stanza con 20 persone, c'erano solo tre altri Twitteranti. Ed è questa la prima lezione della sessione – un numero preoccupante di professionisti del reporting presso imprese leader aderenti allo standard GRI non partecipano al grande universo in espansione dei social media.

Dalla sessione plenaria alle chiacchiere durante il coffee break, c'erano grandi dibattiti sul tema del reporting integrato, cioè l'unione tra la rendicontazione finanziaria e quella di sostenibilità, ma una mancanza quasi totale di analisi di come il sustainability reporting potrà adeguarsi al modo in cui le persone cercano, condividono e producono informazioni.

Questi mondi devono integrarsi. Come disse Aron in un tweet "I social media avranno un impatto sul sustainability reporting simile a quello sui quotidiani?" E, come chiese Solitaire "Come si fa a riempire la differenza tra un bilancio di 140 pagine in PDF e un tweet di 140 caratteri?"

### ***Che rapporto c'è tra i social media e il sustainability reporting?***

Vi ricordate l'ultima volta che avete cercato un numero di telefono in un elenco stampato? Le ricerche per i dati e le informazioni si sono già spostate online e inevitabilmente lo farà anche il reporting; l'unica incognita è

quando... Secondo i dati a disposizione, tale transizione si sta verificando lentamente ma inizia ad accelerarsi. Nel 2010, dice la SMI Winess Survey, solo 60 grandi aziende erano attivi sui social media; nel 2012 il numero è salito a 176. Il vero valore dei social media è il coinvolgimento.

Troppo sovente, i bilanci non vengono letti, non vengono messi in discussione, e quindi sono semplicemente invisibili. Le conversazioni sui social media, invece, sono discussioni vive, umane e coinvolgenti tra pari.

Può darsi che la parola “sostenibilità” non sia spesso di tendenza su Twitter, ma c'è un dibattito vivace 24 ore su 24, con gruppi informali dedicati alla sostenibilità che discutono insieme di avvenimenti come il terribile crollo della fabbrica di vestiti nel Bangladesh e di idee, come ad esempio cosa fare con il “carbonio che non si può bruciare”. Spesso, tali conversazioni sono molto più interessanti rispetto alle informazioni piuttosto statiche dei bilanci. Le conversazioni ci sono e, per dirla tutta, coinvolgono più persone che non la maggiore parte dei bilanci di sostenibilità!

### ***I social media non sono solo gossip e opinioni?***

I social media sono umani. Ci riflettono come siamo veramente. È per questo che le piattaforme come Twitter, Facebook, Vine e altre ancora ospitano tanti dibattiti intensi, opinioni forti e gossip a volte reazionario. Con i loro dati, lettere ufficiali e attestazioni, i bilanci di sostenibilità sono come una nonna bacchettona rispetto all'adolescente dispettoso dei social media. I dati formali sono di enorme importanza, ma se non si sveglieranno, se non si animeranno, perderanno significato – e anche il loro pubblico. Devono uscire dai castelli coperti di edera dei website aziendali. Il bilancio va visto come una repository. La repository non viene utilizzata spesso, ma gli affascinanti ed esclusivi dati che contiene si possono usare nel dibattito sui social media.

### ***Cosa devono fare i redattori dei bilanci?***

Nei primi tempi di Internet, le imprese si limitavano alla pubblicazione online di file PDF. Ma così non coglievano l'opportunità delle nuove modalità di comunicare sul web; e l'approccio ai social media manca ugualmente di ispirazione. Invece dobbiamo adottare un approccio del tutto nuovo riguardo alla condivisione e all'analisi delle informazioni tramite i social media.

Alcune regole:

**Siate umani** – date un volto ai vostri dati di sostenibilità. Invitate i colleghi appassionati tweeter a utilizzare il sustainability reporting nelle loro attività in rete. Con i social media è probabile che la voce principale sia dei singoli, non delle organizzazioni.

**Ascoltate** – la misura giusta sui social media dovrebbe essere “ascolto 99% e dichiarazioni 1%”. I social sono una fonte incredibile di intuizioni, pre-avvisi, dibattiti nuovi, idee e probabili risposte provenienti dall’intera comunità degli stakeholder.

**Siate tempestivi** – non avrete ancora raggiunto il reporting dal vivo, ma i social media dal vivo ci sono. Se le conversazioni importanti sono online, partecipate. Utilizzate le vostre prove e le vostre informazioni di bilancio nei dibattiti dal vivo.

**Aderite** – costruite community e partecipate alle community. Dagli hashtag #sostenibilità ai gruppi LinkedIn, milioni di stakeholder sono già online. Andate dove loro si già trovano.

**Integrate** – fate in modo che ogni parte del vostro bilancio sia utilizzabile nei social media, aggiungete i link ai “social”. Create report stile magazine, con commenti su ogni pagina. Promuovete dibattiti nei social media sui vostri principali temi. Traducete i vostri dati in immagini, video, estratti, blog, contatti e post.

### ***E poi che cosa succederà?***

I social media potrebbero segnare la fine del reporting oppure essere la migliore cosa che gli sia mai capitata. Perché questa storia finisca bene (raccontata, ovviamente, in 140 caratteri o in un video di 6 secondi su Vine), il reporting dovrà adattarsi rapidamente. Oggi, le imprese esercitano il controllo su bilanci che sono per la maggiore parte conversazioni a senso unico. Domani, le imprese potrebbero favorire discussioni, caricando online tutti i loro dati accompagnati dai propri punti di vista, invitando la comunità di sviluppatori a giocare e le comunità sui social media ad analizzarli e a discuterli, creando un documento vivo che offra intuizioni vere.

Se un modello dinamico di questo tipo si affermerà, la domanda “ma alla fine chi è che legge questi bilanci?” scomparirà, proprio come l’elenco telefonico.

Quindi chiediamo: quale impresa sarà la prima ad adottare il modello nuovo, mettendo su il primo wiki-report? Oppure qualcuno lo farà per voi?

**JO CONFINO**

## I BRAND POSSONO AIUTARE I CITTADINI A CAMBIARE IL MONDO?

DA [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

I brand: una forza per bene oppure la spina dorsale di un sistema che agisce contro gli interessi di una società più sostenibile? La domanda è stata rivolta nella settimana in cui oltre 2000 esperti si sono riuniti a San Diego per la Sustainable Brands conference. Sappiamo tutti quanto potere hanno i brand, nella nostra società globalizzata e commerciale, nell'orientare le aspettative e i desideri di miliardi di clienti; e vediamo anche come i valori occidentali stanno deformando le nazioni emergenti, alimentando la stessa ossessione distruttiva per il possesso degli oggetti materiali. Ma i brand hanno forse la capacità di aiutarci ad uscire da questa strada senza sbocchi, e, una volta dati per acquisiti i vincoli imposti dalle camicie di forza aziendali, occorrere domandarsi quanto spazio di manovra abbiano a disposizione.

Innanzitutto guardiamo quanta strada è già stata percorsa verso la sostenibilità. È vero che molti grandi brand ora cominciano a capire i rischi per il proprio business che derivano da un mondo futuro traumatizzato dai cambiamenti climatici, dall'esaurimento delle risorse e dal crollo degli ecosistemi, per citare solo alcune delle sfide cui ci troviamo di fronte.

I brand più avanzati stanno quindi imparando a mitigare alcuni di questi effetti, sia tramite accordi di collaborazione pre-competitiva sia tramite iniziative per ridurre l'utilizzo dell'energia e delle materie prime. Oltre a questo, alcune grandi corporation sono all'avanguardia, come ad esempio Unilever, dove ogni brand ha la responsabilità di incorporare la sostenibilità nel proprio core purpose.



Un'altra nuova tendenza è rappresentata dall'uso della forza creativa del marketing per promuovere comportamenti più responsabili tra i clienti e non solo per vendere i prodotti. Vi sono numerosi esempi, da Levi's che chiede ai clienti di lavare i jeans meno spesso a Nike che premia chi si addestra meglio nelle attività sportive, ai corsi organizzati da L'Oreal e UNESCO per insegnare a 1,5 milioni di parrucchieri come parlare di sesso sicuro con i propri clienti.

Ma nel complesso l'impatto di tutte queste iniziative non è sufficientemente significativo, anche se occorre riconoscere che in questo modo i brand sviluppano le conoscenze e la consapevolezza per fare passi più decisivi in futuro.

Come abbiamo visto nel caso della tragedia della fabbrica in Bangladesh, i grandi brand – quando si trovano schiacciati contro il muro – sono in grado di unirsi molto rapidamente e stabilire nuove regole operative.

Eppure queste azioni progressive neppure iniziano a prendere in considerazione il tema del consumo sostenibile. La ragione è che i brand owner rimangono attaccati al cordone ombelicale del breve termine, sostenendo in modo non convincente che possono continuare a crescere solo se lo separano dall'utilizzo delle risorse. Altro campo ignorato dai grandi brand è poi quello dell'attivismo politico, dove per altro essi potrebbero fare un'enorme differenza.

### ***L'impegno politico è forse la soluzione?***

Le imprese fanno molto bene che i propri brand, costruiti in molti casi nel corso di decenni, possono essere danneggiati da un giorno all'altro da un movimento popolare ben mirato e oggi alimentato dai social media. Quello che invece non hanno capito è che potrebbero esse stesse sfruttare il coinvolgimento politico per promuovere il cambiamento.

In privato, i brand si lamentano del fatto che i politici non creano condizioni di progresso, ma troppo spesso non premono pubblicamente per azioni in tale senso – mentre continuano ad aderire a potenti associazioni di categoria che, a porte chiuse, sfruttano il proprio potere lobbistico per mantenere lo status quo. Ogni tanto, si riuniscono gruppi di CEO per sottoscrivere lettere al governo: un buon esempio recente è la Climate Declaration firmata da oltre 30 grandi corporation Usa, che chiede ai policymaker federali di agire contro il riscaldamento globale. Purtroppo raramente tali avvenimenti pubblici hanno seguito, non sono sostenuti da grandi risorse e lasciano indifferenti i clienti. Oltre a ciò, l'enfasi data dai brand al cambiamento comportamentale – perché i clienti usino i prodotti in modo più responsabile

– impedisce alla gente di comprendere il proprio ruolo in qualità di cittadini. La costante reiterazione che il mondo si può salvare grazie a azioni piccole, come l'acquisto di prodotti più sostenibili o l'abbassamento del termostato, non fa che rafforzare il distacco dal processo politico.

Non ci vorrebbe molto perché i brand utilizzassero gli skill impiegati per promuovere il cambiamento comportamentale anche per promuovere l'azione politica. Molte imprese lo fanno già in modo molto diluito, sostenendo il volontariato e il riciclo dei rifiuti, e negli Usa molte corporation hanno incoraggiato gli elettori ad andare a votare alle ultime elezioni politiche.

### ***L'unione fa la forza***

Certo con questo assunto non si intende che ogni CEO debba diventare un attivista stile Anita Roddick, semmai si vuol dire che i brand più "progressisti" dovrebbero unirsi, preferibilmente assieme ad un colosso dei social media come Facebook o Google, per identificare aree specifiche dove collaborare con i propri clienti per chiedere il cambiamento. La protezione della biodiversità è, ad esempio, un'area che potrebbe offrire spazi per un'attività creativa congiunta tra il business e i clienti.

Evidentemente le imprese diffidano di un impegno politico pubblico, temendo possibili contraccolpi. Ma in un momento di forte crisi, è necessario sostenere la creazione di alleanze insolite. Assumendo una posizione aperta e trasparente sui temi verso i quali vorrebbero maggiore dibattito, le imprese potrebbero addirittura generare maggiore fiducia, quanto mai utile in fasi come questa. Per questo, nuovi skill andrebbero sviluppati dalle imprese. Allo stesso modo in cui le ONG hanno imparato a collaborare con le imprese su diversi temi (dalla gestione della filiera all'eliminazione delle sostanze chimiche nocive), è forse arrivato il momento per le imprese di collaborare con gruppi della società per sviluppare l'arte dell'attivismo politico. Il mondo dell'imprenditoria vede molte regioni sconvolte da difficoltà economiche o da settarismi. Le recenti proteste in Svezia indicano che ormai la stabilità non è una certezza in alcun paese. Si comincia a capire anche che l'impatto del cambiamento climatico sulla disponibilità del cibo, dell'acqua e dell'energia sarà il motore di nuovi conflitti sociali e politici.

Sarebbe opportuno che i brand iniziassero a comunicare in modo nuovo e dinamico con i loro clienti, piuttosto che stare a guardare mentre il business viene portato via da uno tsunami di proteste e scontri.

**GEORGE LAKOFF**

## CONSIGLI AGLI ESPERTI DI GREEN MARKETING: USATE LA PAROLA “LIBERTÀ”

DA [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK), INTERVISTA DI ANNA CLARK

*Se avete tendenze progressiste avrete probabilmente già sentito parlare di George Lakoff. È professore di scienze cognitive e di linguistica a Berkeley ed è autore di *Don't Think of an Elephant!*, un bestseller nella classifica dei libri del New York Times. Nonostante il suo dichiarato posizionamento politico, le ricerche di Lakoff possono essere utilizzate anche nel campo del business. In un recente incontro, gli ho chiesto di spiegarmi le sue idee sul modo di pensare degli americani e di dirmi qualcosa sulle tecniche con le quali i comunicatori green possono diradare la grande confusione che regna intorno al termine “sostenibilità”.*

***Lei è conosciuto soprattutto per i suoi scritti sull'importanza del framing nel dibattito pubblico. Quindi cominciamo con i frame. Cosa sono e come funzionano?***

Partiamo dalla ragione e dal suo funzionamento. Se torniamo al Seicento e a Cartesio, il pensiero illuministico partiva dal presupposto che la ragione fosse cosciente, logica e razionale. Ma come abbiamo capito nei secoli che seguirono, il 98% della ragione è incosciente. Quindi, i frame sono i circuiti neurali incoscienti che stabiliscono il modo in cui pensiamo e parliamo. Sono costruzioni concettuali composte da metafore, da narrazioni e da emozioni. E fisicamente sono componenti del cervello. Non è possibile evitare il framing. L'unica questione importante è: di chi sono i frame che vengono attivati nel cervello del pubblico?

### ***Che cosa attiva i frame?***

Sono le parole ad attivare i frame. Ecco perché le parole sono così importanti. Una sola parola è in grado di attivare non solo il frame caratterizzante, ma anche tutto il sistema di riferimento in cui tale frame caratterizzante agisce. Al vertice del sistema dei frame vi sono frame morali, per cui quando si lancia una proposta sociale o politica, si dà per scontato che la si proponga perché è “giusta”. È quindi una sorta di approccio gerarchico, con la moralità in testa, capace di attivare tutto quanto sta nella parte superiore del frame. Poiché le ideologie politiche sono caratterizzate da sistemi di frame, il linguaggio ideologico attiva il sistema ideologico.

### ***Ci insegnano che nel business è meglio non parlare di politica. Ma la polarizzazione della società è evidente e i gli esperti di marketing e comunicazione non possono non tenerne conto. Che cosa dovrebbero sapere i comunicatori della sostenibilità riguardo il modo in cui il pubblico filtra il linguaggio?***

In America operano due modelli di moralità, quello del “padre severo” e quello del “genitore premuroso”. La maggiore parte delle persone sono dei moderati e sperimentano entrambi i modelli nel corso della loro vita. Ma tramite l’uso del linguaggio del modello “padre severo”, i conservatori invocano continuamente un sistema di frame. E quando si attiva un circuito, si rafforzano le sinapsi. A livello fisico, si apre un numero maggiore di canali ionici.

Di conseguenza, se provi a utilizzare la ragione per contestare il pensiero dominante, non fai altro che rafforzare la posizione che vorresti invece confutare. E finisci per indebolire la tua. Non solo stai attivando uno specifico frame su una questione cruciale, ma stai rievocando tutto il frame morale della controparte.

### ***Mi può dare un esempio di una parola che fa scattare una risposta “morale”?***

Pensi alla parola “libertà”. Grazie all’uso del frame “moralità”, i conservatori hanno per così dire brevettato la parola “libertà”, tanto che oggi i progressisti si comportano come se avessero timore di questo termine. Prendiamo per esempio un’iniziativa politica ben conosciuta come il disegno di legge sulla Sanità negli Stati Uniti. Il sondaggista utilizzato da Obama identificò una serie di singoli provvedimenti, ognuno dei quali poteva contare su un tasso di popolarità tra il 60 e l’80%, e tali provvedimenti diventarono gli assi portanti del disegno di legge. Eppure, nonostante l’alta popolarità di ogni singolo provvedimento, il

piano complessivo riscosse il favore di solo il 50% degli americani. Come mai il piano complessivo è diventato impopolare quando i singoli provvedimenti che lo compongono godevano di un consenso molto più alto? Qualsiasi scienziato cognitivo le dirà che i singoli elementi che compongono un disegno politico non determinano la percezione del disegno nella sua interezza.

Ed è esattamente così che i progressisti hanno fatto autogol. Hanno concentrato l'attenzione sulla comunicazione dei singoli provvedimenti e dei relativi dati statistici. I conservatori, invece, hanno capito che la comunicazione ha a che vedere con la base morale. Quindi non hanno mai parlato dei singoli provvedimenti, ma hanno invece affermato che il disegno di legge, nella sua totalità, era una "questione di libertà e di vita". Hanno parlato di un takeover del governo e di "tribunali della morte".

E allora che cosa avrebbe dovuto fare Obama? Non avrebbe dovuto chiamare la legge la "Affordable Care Act." Avrebbe dovuto denominare la legge utilizzando la parola "libertà". E direi anche che i progressisti non devono rassegnarsi e dire "I conservatori si sono già accaparrati la parola libertà". È troppo importante. Non dobbiamo lasciare che si prendano quella parola... Riprendiamocela, utilizzandola ripetutamente... Per esempio la libertà dai disastri meteorologici, dagli agenti inquinanti... Bisogna dare un nome specifico alle questioni ambientali e poi usare la parola libertà in maniera ripetitiva.

### ***E per quanto riguarda l'indipendenza energetica?***

Qui siamo su un terreno a dir poco accidentato. Si tratta di quello che nella linguistica viene definito un "concetto contestato". Potrebbe sembrare un caso semplice, su cui tutti concordano, ma presenta invece caratteristiche complesse, e sistemi valoriali diversi indirizzano il significato in campi diversi, se non opposti. Così, se per un gruppo la questione della "indipendenza energetica" potrebbe significare "più energia rinnovabile", per un altro gruppo potrebbe voler dire "trivellazioni a tutto spiano". Il mio libro, *Whose Freedom*, spiega in dettaglio la centralità della nozione della libertà nella comunicazione.

### ***Esistono molte trappole in cui può inciampare chi si occupa di comunicare idee e prodotti green. Qual è invece il segreto del successo?***

Si vince utilizzando un proprio frame. Se in un'intervista con Fox News Channel (considerato un canale televisivo di destra, *ndt*) le chiedono, "Lei è favorevole

alle agevolazioni fiscali?”, la sua risposta non deve rafforzare il frame della Fox. Deve dire, invece: “Sono a favore di un sistema pubblico di istruzione e sanità”.

***In altre parole, lei consiglia di non sfidare la controparte usando il suo stesso linguaggio. Piuttosto è meglio raccontare una storia diversa.***

Esattamente. Qualsiasi cosa tu faccia, non provare a smontare i miti comuni con un’argomentazione razionale. È peggio che inefficace. Ti dai la zappa sui piedi da solo, perché il solo fatto che citi il frame della tua controparte, non fa che rafforzarlo.

***C’è qualche campagna di sostenibilità che le sembra particolarmente efficace?***

In termini di green marketing, in generale le campagne sembrano progettate per un pubblico progressista. Non cattureranno mai l’interesse dei conservatori, se sono incentrate sulla critica e se si dimenticano di far leva su un qualche tipo di “convenienza diretta”. Prendiamo per esempio tutto questo parlare della necessità di ridurre l’utilizzo dello zucchero. Il problema è che si lavora in modo stupido. Le campagne che prendono in giro le persone grasse sono un vero disastro. Sarebbe meglio dire semplicemente: “Lo zucchero è un veleno. Ecco come funziona il veleno. Smetti di avvelenarti. Prenditi cura di te stesso. Questa è una scelta che dipende da te”.

***Perché c’è una continua confusione attorno alla sostenibilità?***

Perché i conservatori hanno costruito un’infrastruttura incredibile, un sistema di comunicazione enorme, invisibile ed estremamente efficace. Tutto ciò è stato spiegato numerose volte ai progressisti, ma sembra che ben pochi ne comprendano il reale pericolo. Considerano tutto questo semplice propaganda e quindi non ne tengono conto.

Pensiamo invece all’American Legislative Exchange Council, un progetto coordinato di comunicazione programmato sull’arco di dieci anni per prendere il controllo del governo nazionale tramite cambiamenti legislativi all’interno dei singoli Stati. O il Leadership Institute dello Stato della Virginia: questa gente si considera una sorta di “crociato morale”. Sono convinti di essere dalla parte della ragione e agiscono secondo i propri principi. E da vent’anni formano le persone nell’arte della comunicazione conservatrice.

***Che possiamo fare per comunicare meglio problemi complessi senza annoiare il pubblico?***

Occorre capire che vi sono due tipi di causalità: diretta e sistemica. Ogni lingua del mondo incorpora la causalità diretta nella sua grammatica; nessuna lingua invece contiene la causalità sistemica nella grammatica. I climatologi sono i peggiori trasgressori perché capiscono e utilizzano la causalità sistemica nel proprio lavoro, ma nella comunicazione credono che “causalità” significhi solo causalità diretta. Non c’entra niente con le loro abilità scientifiche o con le loro capacità comunicative. Semplicemente non conoscono la scienza cognitiva di base.

Le racconto una storia: nel 2005 ero all’Aspen Institute, proprio dopo l’uragano Katrina. Erano presenti Gore e Kerry, ma il tipo più intelligente era lo stratega capo di Ronald Reagan, che sulle questioni ambientali era abbastanza progressista. Lo scienziato ci dà un’ottima lezione di scienza. Uno dei giornalisti gli chiede, “Il surriscaldamento globale ha causato l’uragano Katrina?” Uno scienziato non può dire che c’è una causalità diretta, ma quello che avrebbe dovuto fare era spiegare la catena degli eventi e poi collegare il tutto per dimostrare come Katrina fu causato in modo sistemico dal surriscaldamento globale. Devi sempre collegare tutti i puntini per il tuo pubblico.

***Per chiudere, qualche consiglio per i comunicatori green?***

Certo! Questo non è mica una causa persa. C’è molto da sapere e c’è molto da fare. Il miglior punto di partenza è però il cervello. Prima di preoccuparci a redigere l’ennesimo comunicato, cominciamo a studiare la scienza cognitiva.

## 25 SHADES OF GREEN





## GREEN LEADERSHIP

*Green economy, communication and participation are the issues discussed in the interview with Guido Ghisolfi, CEO of the Mossi&Ghisolfi Group, Italy's second-largest chemicals company and a global leader in PET production, with locations in Italy, the USA, China, Brazil, Mexico and India.*

*The polymer group is also active in engineering, R&D and sustainable chemicals. It set up the world's first second-generation biofuel production plant, in Crescentino near Vercelli, which began operations at the end of 2012 and will produce 40,000 mt/year of bio-ethanol when fully operational, providing least 100 jobs directly and 200 indirectly.*

*Often, if not almost always, environmental communication in Italy is associated with negative concepts: the environment only hits the headlines when there are floods, hydrogeological disasters, plants releasing polluting emissions and infrastructure that ruin the countryside. Why do you think we lack a positive "environmental narrative"?*

The problem stems from the origins of environmentalism. Politicians have often farmed out environmental problems to associations whose only objective is to defend the environment at any cost, in isolation from everything else. The people responsible for defending the environment gives no thought to questions of employment or, far less, to ensuring balanced food supplies for 9 billion people: so obviously anything with an impact is only seen in a negative light..

*Your Group is the leading player in green chemicals and biofuel. How important is communication not so much of your products but of the "values" your solutions deliver to the green market and the national economy?*

It's vital. While other types of industry only have to worry about the cost-effectiveness of production and the acceptability of the location, the products of green players are intended for a much wider system of stakeholders and your message needs to be not only that you've got a good product but that it meets all the ethical criteria of "greenness".

*In Italy climate change is still an issue for the scientists and experts. The business sector seems to be more sensitive to climate change. What does coming to terms with climate change mean for your Group?*

Climate Change is tricky because it means you have to come to terms with a system of unsustainable growth that is apparently cheaper. I say "apparently" because it's only a perception. Let me give you an example: if CO<sub>2</sub> were correctly priced, renewable sources would not be so expensive with respect to fossil fuels, but of course the cost of burning oil and carbon is not considered. Business enterprises are more sensitive because they address a world market and so can sell solutions to the more sensitive markets. But Italy hasn't got a market...

*How do you overcome the approval-time obstacle for the construction of new facilities? What can the politicians do here and how much can be done by communication in the area and community hosting the facilities?*

Unfortunately, with today's laws, there's no way round this. The problem stems from the fact that "permitting" has been pushed so far down the administration chain. A small town has neither the means nor the expertise to take a decision about the investments proposed by an organisation, nor does it have the financial resources to acquire that expertise. So it decides not to decide and the maximum 9 months for the Services Conference can easily turn into 4-6 years. And of course it's much easier to put pressure on the mayor of a town with 10,000 residents than on the Minister of the Environment. Simple solutions to complex problems don't exist, but I think a preventive approval system should be created, governed by very rigid parameters and with checks ex-post, and even contemplating the right to demolish in the event of macroscopic breaches. But I don't think we're moving in this direction, partly because politicians would lose their veto rights, and they have no intention of taking a step back.

*What do you think of the tools to engage local residents in the construction of a plant with an environmental impact or a public work? Former Minister Passera devised a model to introduce public debate in Italy along French lines, with some differences. Could this help ease conflict?*

Well, the devil's in the detail. Let's be clear about this: I have nothing against popular participation at a certain

level in the approval process. But once everyone has had their say within a specific deadline and a decision has been taken, that decision must be accepted even by those who disagree and there can be no further room to block the investment. In the case of our bio-ethanol plant, the tenor of residents' objections was: "if you build the plant in Tortona I shan't be able to see Monte Rosa (a mountain 250 km away)"; "if you work 24/7 you'll frighten the hares and pheasant"; "I want a short supply chain (70 km) but not tractors and lorries". So if that's the thinking, the country's heading for disaster, but in any case people who come out with this sort of objection don't care. In my area, the "No-Bioethanol" supporters were the same as the "No-Pista Pirelli", "No-Campari" and now "No TAV" and "No Third Crossing": it doesn't matter if everyone has a fridge or a car... To sum up I think participation models can ease conflict when you're talking about major works, but for plants with an investment of up to 500 million euro, this form of engagement is an unhelpful complication.

*Since 2007 Italy has lost 1.5 million jobs. On the other hand jobs in the green economy have increased even in the last two dreadful years for the economy. Yet during the election campaign, very little was heard about the environment, sustainability and the green economy.*

*Why do you think this is?*

Let's be realistic: the quality of the jobs in the Green Economy hasn't been very high (with a few noble exceptions including my own). The real question is whether the cost to the country of providing incentives for installation instead of funding research won't in the end turn us into nation of low-cost fitters rather than "masters" of the green economy. In practice 0.40 euro per kwh for ground-mounted photovoltaic and zero euro for research into trichlorosilane has made us customers of the Chinese at a very high cost. So I would say that if we really wanted to provide incentives, it would have been better to set aside large sums for that small group of cases of excellence who could have put the country among the technology leaders. For example: 5-10 energy projects for 3/400 million, not 500 projects for 10 million which are of no use at all. But people don't want to hear this, of course: Confindustria, Confapi, Confartigianato, the unions, SMEs, everyone has been pushing policy makers towards a disastrous policy of

piecemeal incentives, which, once the money's finished, will leave an irrecoverable technological desert.

The election campaign didn't talk about the Green Economy because, in times of crisis, no one wants to take responsibility for providing benefits for a very few to the detriment of many.

*Your industrial Group also has factories in the USA, China, Brazil, Mexico and India. What are the main differences on the issues we've been discussing (environmental culture, communication, bureaucracy, economic conflicts and opportunities) between Italy and the rest of the world?*

None of the countries you mentioned has to deal with a bureaucracy like Italy's. In advanced democracies like the USA, it's true that the mayor of the town in which you are investing has direct responsibility, but it's also true that he or she takes civil liability for any delays. The mayor of Corpus Christi, in Texas, where we are investing more than a billion dollars, gave us approval in just two months. But this was possible only because the type of plant concerned was included in the manual at his disposal, which we were given and were able to compile without any difficulties in 10 days. In countries like China, the system is more centralised. And although environmental protection procedures are now cutting edge, I have to say that the quantity of resources and obsessive attention to approval schedules makes investment much faster and certain.

Conversely, the complete lack of clear legislation in Italy creates scope for a level of arbitration that is unheard of in a mature democracy.

MARCH 18, 2013 | ROBERTO BERGANDI

## COMMUNICATION IN MULTIUTILITIES

*What changes are taking place in communication and community relations in our multiutilities? We asked Roberto Bergandi, head of communication at Amiat, Turin's Environmental Hygiene Multiservices company. Amiat today is a joint stock company that provides integrated ground hygiene, waste collection and disposal services for more than 1 million residents. Management of waste treatment plants, environmental services for public- and private-sector business users, as well as project management operations are its other lines of business.*

***Multiutilities have undergone a series of transformations in the last few years. What has this meant for communication?***

Since my professional background was in very different corporate environments and business sectors, in my early months at Amiat I saw more than a few differences between communication in public utilities and communication in market-oriented corporate organisations. In the last few years these differences have narrowed and the regulatory changes in the PU sector have been a key driver for the development of a series of very interesting specific communication elements. Look at the institutional communication activities or services proposed by public or private utilities in the last three or four years: some of them have become case studies providing inspiration for a number of very smart agile companies.

***What impact has the economic crisis had on investment in communication for a company that necessarily has to communicate continually on sensitive issues such as waste collection, keeping the city clean and other essential services?***

The economic crisis has an inevitable impact on every corporate process, including communication of public utility services. Let's not forget that communication is a strategic lever for achieving business objectives and, like any tool, draws on the company's economic resources. The crisis has led to a reformulation of certain models, a review of priorities, above all it has triggered use of new sustainable forms of company-user contact based on current budgets. Obviously we couldn't and didn't want to close channels of contact with the public, but we were forced by the economic crisis to conduct a complete overhaul of our models.

***Looking back at your years as head of communication at Amiat, which of your initial views have changed and which have consolidated? What message or campaign are you proudest of?***

First of all I've witnessed a gradual but obvious maturing of public awareness of the environment. I thought wrongly that the public was less willing to engage on overly "ethical" issues and social responsibility. A particularly gratifying aspect, over and beyond the national plaudits for some of our campaigns

at marketing-communication events, is the very positive return on our educational/information activities for young people and schools.

Every year, our education projects, which range from teaching through play to the most complex multimedia educational activities, we involve thousands of kids and their teachers, and attract significant and growing interest.

***Amiat has also been active on the CSR front for some years. What does social responsibility mean for you and what are the opportunities and difficulties for SMEs?***

An organisation like Amiat cannot avoid engagement with and genuine application of CSR policies. I would say they are part of our corporate DNA and in some ways of our mission. For small companies this is a complex question and, as I have pointed out in a number of debates, the risk of green-washing is high. The best approach is to take small but solid steps, adopting the approach of gradual growth of a CSR conscience, rather than announce high-flown but vague projects which, if they lack real support, can have truly negative consequences for the business' image and stability.

***Your new site has had a graphics makeover. How important is the online front for this type of activity?***

I would say it's essential, but it's not exclusive! By definition our target is heterogeneous, given that environmental issues, eco-sustainable behaviour and economic management of waste are questions that affect everyone, irrespective of age, culture, gender. So the media we use to communicate must suit every microtarget we want to address. The university student, for example, prefers an app on a mobile device, an older person wants a traditional brochure with clearly printed instructions on how to separate waste.

***From online to offline: what's the state of the art in relations with the city and users on the key services provided by Amiat?***

As I said the city-Amiat dialogue is conducted through many channels with different audiences, different languages and different rules. Even though Turin has almost one million residents, it's a city where one-to-one communication is still essential, but at

the same time it's a city that enjoys, indeed, asks for innovation in service communication.

***A final question: from your observatory, how do you see the future of environmental communication in Italy?***

It's difficult to make forecasts, but I think that the severe economic crisis of recent years has fuelled a rethinking of the core values of the community and the individual. Obviously the environment has come to occupy one of the most important places in this new scale of values and consequently environmental communication has emerged from what I would call a niche area to address a wider audience. Now we have to be careful not to waste what we have conquered day by day so far; above all we have to keep alive that participatory dialogue which has until now, in my view, been the critical success factor of our new environmental communication.

APRIL 03, 2013 | PIO NAHUM

**UPHOLDING SUSTAINABILITY  
BY COMBATING PIRACY**

*Clay Paky is the world leader in professional show lighting for a huge variety of applications in show business and entertainment. Its products are used on the tours of high-profile international artistes (from Madonna to Bruce Springsteen) and for top international events (from the London 2012 Olympics to the SuperBowl final). The company is headquartered in Seriate, near Bergamo (Italy), and exports 95% of its production through a commercial network active in 80 countries around the world. The secret of Clay Paky's success is the incredible capacity for innovation of its R&D division, which turns out revolutionary market winners on a continuous basis. Products that are highly exposed to the risk of counterfeiting. Our interview with Pio Nahum, Chief Commercial Officer.*

***So industrial piracy is now becoming a major problem in the show-lighting industry?***

Counterfeiting is growing exponentially and we absolutely cannot afford to take it lightly. If we thought the show-lighting business was immune from this problem, we were badly mistaken. Clay Paky's leading products, the Alpha series first of all and later Sharpy,

have been a resounding success, but they have been copied blatantly by many manufacturers, especially in China. We're doing all we can to protect our company. But we don't think this is a battle only for Clay Paky: everyone in our industry and in our supply chain should react and stand firmly united to fight this affliction.

***Have you already begun legal proceedings?***

Not just begun, but won too. In China alone, where we have made important investments for years to register our patents, we have already won six suits and another ten are still underway. So far, the Chinese courts have already ordered six companies to stop producing and selling counterfeit Clay Paky products with immediate effect. So it's possible to fight and win in China, and I have to say the Chinese courts are faster than we thought. Now that we know that, we shall be moving ahead across the board.

***Will you also be taking legal action against distributors?***

Certainly. Companies who import or market counterfeit products in countries with patent coverage are just as guilty as the producers. We have already issued desist notices to a number of European importers bringing in Chinese copies and we shall be intensifying our battle in this area. Clay Paky has registered its patents in all the industrialized countries and we are determined to defend our rights. We shall extend action to protect ourselves to all countries affected by the problem.

***You said that piracy is a problem not just for the industry, but for the entire supply chain. Can you explain?***

Let me illustrate the point with the example of Sharpy, one of our top products. Everyone in our business knows Sharpy: it's a completely original projector, invented ex novo by Clay Paky as a result of an intensive program of research and innovation. It's been a huge success. Services all over the world had no hesitation about investing in such an innovative product and were the strongest advocates of its use: because it is more effective and has a more spectacular impact than other more powerful products; because it delivers true added value in creative terms at every show so it is easy to convince clients to use it; because it pays its way, running costs are low and it's easy to operate. Lighting designers, photo directors and show producers all over the world

are very excited about it because it lets them offer their customers spectacular new effects, tangible effects that everyone immediately appreciates and asks for again and again. The media are happy too, because innovation is a breath of fresh air for advertising. All this guarantees a very interesting return on investment for everyone in the supply chain and stimulates new investment, the lifeblood for the success of the entire system.

***So what happens when counterfeit products come on to the market?***

You're asking what someone who "photocopies" a product does? Not to mince words, they basically don't give a damn about anything. About the patents that cost us hundreds of thousands of euro. About the salaries we pay our R&D workers every month. About the rights of their own workers, who are badly paid, without safeguards and forced to work in dreadful conditions. About safety regulations, which they simply ignore. Even about the end users of their product, whom they abandon as soon as they've made the sale. They couldn't care less about product quality: try and send a faulty counterfeit projector back to China, or even ask for a spare part. They don't even care about their distributors, their intermediaries, the importers, the business-to-business agents. With their e-mail newsletters – I get at least ten a week – they get round every distribution system and contact the end user directly, without any thought about having someone local to provide technical support. And don't forget they invest nothing in communication: their sales are organised through the web, in a pure hit-and-run technique; why bother to waste money? A representative who provides customers with local support, a technical service centre, a spare parts store ... what's the point? They're just costs. Building customer loyalty? What for? You're never short of customers ...

***Some people are tolerant about piracy, in the consumer world you hear people talking about "market democratisation" ...***

I disagree. Apart from the fact that an energetic fight has been engaged in the B2C world to combat piracy, and rightly so, we work in a capital goods sector, where products are designed as reliable work tools to produce returns over the medium and long term, with a life cycle

sufficient to amortise their cost. Unfortunately I observe that even in our sector some people are not against low-cost copies, regarding them, as you said, as a process of market "democratisation". But I wonder if they realise that this phoney democratisation of capital goods simply impoverishes the sector? People who sell copies "made in China"

of our products or of other producers, are people who invest nothing, provide no guarantees and exploit the demand created (and paid for) by others. In short, they are profiteers of the worst kind, not players who help the market grow with their own original contributions. They are buying a totally illegal product (which is what a counterfeit copy of a multi-patented product is), from a supplier who provides no quality or safety guarantees, they pay a low price because it is worth very little, they sell it on at a low price without thinking about the consequences of this despicable policy.

At this point the race to push down prices becomes unstoppable. Since the only competitive variable of a pirate copy is price (not innovation, not safety, not quality, and certainly not durability), the price has to go on falling. There will always be someone ready to push the overall quality of the product down even further and sell at an even lower price. And that's how the game ends. The entire supply chain will find their margins continuing to shrink until there's nothing left.

***What are the consequences for companies like Clay Paky of this attack by counterfeiters?***

We work in a niche segment, a market where the numbers are infinitely smaller than those of consumer good markets. We're talking about thousands of articles a year, not millions. Yet the technology in our field is highly sophisticated and requires huge investment in R&D. Even when a product is successful, we can't achieve exponential benefits, because the production volumes are limited. And you're not inventing a successful product every day, whereas research spending is permanent. People who've worked with Clay Paky know that to keep ahead we have a large team of people developing new projectors. This is vital to make progress in a field that wants new developments year after year. Leaving aside the ethical questions of intellectual property, the impoverishment of the sector can only force us (and others like us) to cut

back on research, to dumb down our offer. Then what will happen? Where will the innovative products that are the lifeblood of show business come from? Do you think they'll come from those who so far have blindly copied our achievements, even our design errors?

***So protecting intellectual property is not just in the interest of the producer?***

Intellectual property, whoever owns it, is a right that all the players in the business should defend. Investment in innovation is beneficial for everyone's growth; it revitalises business and creates jobs. No one should encourage the sale and use of pirate copies. And, to be perfectly frank, this is a primary sustainability issue. Putting up a firm fight against the crooks who produce copies illegally and the speculators who equally illegally sell them is essential for everyone doing an honest day's work in show lighting, as in every other business. It's the way to defend the added value each one of us creates through his work and to defend the well-being of the sector. I like the concept of market democratisation as much as the next man, of course I do. But it has to be driven by fair competition, by players who are evenly matched, with guaranteed quality and services.

APRIL 18, 2013 | ELEONORA RIZZUTO

**LOW PUBLIC AWARENESS OF SUSTAINABILITY ISSUES? THERE'S A NEED FOR DETERMINED WOOLERS**

*This year the Bulgari company launched a training program for young craftsmen and craftswomen in the goldworking district of Valenza, an area where 1,380 businesses operate, of which 63 per cent are small workshops with an average 3.4 employees each. The program consists of two courses – one for goldsmith designers, one for technical design – and involves more than one hundred young people, with women accounting for more than 50 per cent. The program may be repeated in Vicenza in the autumn, and is one of many CSR initiatives organised by Bulgari. To find out more about these activities, we met Eleonora Rizzuto, CSR manager at Bulgari and a member of the CSR Manager Network.*

***Which CSR activities are you directly responsible for?***

CSR activities are varied and cut across all the other company functions. They are similar to production operations in traditional areas such as the social report, reporting and training. In my case, I follow a broader and more diversified spectrum of CSR operations: environment, welfare activities, supply chains for jewellery, accessories, scents and wristwatches, due diligence, monitoring of European and international standards, internal and external communication, project management, supplier audits, certification and, of course, education and training.

***Bulgari is regarded as a synonym for luxury around the world; does this create any obstacles for communication of your sustainability initiatives?***

The sustainability issue is evolving continually. While its fundamental nature remains voluntary action through initiatives with a high ethical and social impact, the CSR concept changes over time and from one production sector to another. There has always been a juridical aspect related to compliance with laws and regulations, and an ethical aspect in the space between the law and individual conduct, meaning the conduct of the enterprise as a whole and the conduct of the individuals who work for that enterprise. In the luxury goods sector, the concept becomes a bit more complicated when you are dealing with the interests of socially privileged stakeholders who are not always interested in typical CSR questions. In this context, my job is to find common ground where interests and sensitivities can converge: luxury means finding your specific product, a product suited to one's personal sphere (the search for a product is based on various personal criteria). It's a concept associated with something close to the mind and the soul. But it's also a concept close to everyone's individual culture. Luxury can mean optimising one's work-life balance, or breathing cleaner air or living in an environment that cares for nature. I see luxury as an evolving concept and perception has changed significantly in the last few years.

***Before joining the LVMH group, you worked for Technip, a leading energy multinational. In Paris, you created a Diversity Management function for Technip. Can you tell us more about that?***

The Group's HR director asked me to go to Paris to create a new area, which I developed into a fully fledged CSR activity. It was 2008 and the company was in a complete state of flux: a new chairman had just been appointed and there had been many management changes. The Diversity function began against this complicated background but, despite everything, we quickly broke the ice on a great many issues. These included more women in top management posts, greater cultural diversity among the members of the project teams, the introduction of the world's first e-learning module on Diversity for 26,000 employees around the world.

***A fascinating phase in your curriculum is your time as personnel manager at the Italian School in Teheran.***

A hat came about by chance. I was working in Teheran, as always with my family, and my two daughters were at the primary school. I was involved with voluntary work, assisting the head of the Italian school in Teheran, and incidentally she was very interested in CSR issues. In addition to the usual questions of school organisation, we were working with local communities, with international communities in Teheran, with orphanages, with refugee Afghan women. It was also an important time in history, 2001, just before the terrorist attacks on the Twin Towers. My experience in Iran was very important on a human level, and also inspired me to undertake a study on child labour. My paper, conducted at the Labour Ministry in Teheran and the Law University, was later published in Italy.

***From your observatory, how do you see the developments in environmental and social communication in Italy and Europe?***

I believe CSR is the real challenge for the 21st century. Sustainability concerns development and innovation, in both the business community and government. Even those who give little attention to these questions will find themselves affected sooner or later. CSR is also becoming a factor of competitiveness in many sectors, like energy and banking. And in luxury goods too. Environmental and social communication has the tricky task of informing people about these issues, of creating the cultural ground for change. In Italy the political community has not yet fully understood this opportunity.

In Europe, on the other hand, things have been changing for some time, important examples can be seen in France, in some Scandinavian countries and in Germany.

***You're right, Italy is lagging behind. Despite the urgency of the sustainability issue, public and even media awareness is low. What do you think should be done to raise interest, to make sustainability sexier, as the Americans would say?***

I'll answer that with the metaphor of courtship. The courtship is the most intriguing and sensual phase in a relationship. You plan innovative strategies, you're on your best behaviour and you insist if necessary. Even though at first you seem to be up against an insurmountable barrier, you gradually convince, persuade, find common interests, establish urgency and need. In other words, sustainability has to be channelled by competent, enthusiastic professionals who also know how to court their particular public. Creativity and determination are the talents of the successful wooer. As far as ideas are concerned, the most successful are those that overturn consolidated practices and processes and propose innovative solutions. To give you an example, the proposal made by a well-known luxury CEO to donate 1% of profits to solidarity projects is an idea that flouts the traditional rules of business.

APRIL 23, 2013 | MATTIA DELL'ERA

**NEW MEDIA, CHILDREN AND SOLIDARITY: HOW SOCIAL COMMUNICATION IS CHANGING**

*SOS Children's Villages is a private international non-political, non-confessional organisation. Set up in 1949 it looks after abandoned and orphaned children, providing education, medical care and assistance in emergency situations, and promotes support programs for needy families. The organisation operates in 133 countries around the world, helping almost 2 million people, and is the only worldwide association providing homes, through its SOS Villages, for more than 80,000 children. The Italian arm is part of the National Observatory for Infants and Adolescents, assisting 475 children and youngsters (and their families) through 7 SOS Villages*



and a family-reinforcement program in Turin for needy families. It also supports the Caldonazzo International Summer Centre in the province of Trento. *Mattia Dell'era is the organisation's Web & New Media manager: we met him to talk about social communication and the new forms of interaction with public opinion on sensitive issues.*

***Your organisation is celebrating 50 years of activity in Italy this year. What are the most important initiatives implemented over the years to reach this important milestone?***

It was exactly fifty years ago that the first SOS Village was set up in Trento and the national association in Italy. Since 1963, we have been working to help children in difficulty in Italy and we want to celebrate this important anniversary together with our supporters and testimonials throughout the course of the year.

We began with a round table "Helping children at a time of crisis", to examine the situation of children and adolescents separated from their families in Italy. In May we'll be opening a temporary outlet part of whose proceeds will be devolved to our shelter programs for single pregnant women or mothers in difficulty, and their children. Events will be held across Italy involving our testimonials, the SOS Villages, our supporters and our volunteers. I promise to keep you up to date!

***When you're dealing with minors, attention to content and communication tools becomes highly complex. What are the main risks of web-based communication? And the best way to manage them effectively?***

It's always difficult to talk about sensitive issues concerning children. On the web, as in any medium, you have to be very careful about the way you address the reader and the content you want to communicate. I have learned from experience that you get the best results from the web by differentiating your communication strategy according to "where" you are. Campaigns to raise funds and attract new supporters are more successful when you appeal to people's emotions and sense of injustice. Whereas on the social networks engagement is increased by sharing images and news about the success achieved, joy and hope. On the web, differentiating communication is the way to get the best results.

***Which channels are the most effective in your various areas of activity, beginning with long-distance adoptions.***

In terms of channels, "keyword advertising" (Google AdWords, PPN, contextual link) is the most effective tool to secure long-distance adoptions, while display and Direct Email Marketing are not as effective as they used to be. SEO is proving to be a very interesting new channel. Looking at the social networks (Facebook in primis), at the moment it's still difficult to attract new supporters through them. They are used mainly to communicate and to establish a relationship of transparency and build donor loyalty.

***Technology moves at great speed and user preferences change just as quickly. What trends do you observe in the social field?***

In Italy "social" activities are tied to old forms of fund-raising, but there's great enthusiasm and a desire to bring in technology. Growing numbers of users contact us on Facebook and use it to communicate with the association, rather than via mail or telephone.

***Given the economic crisis, how are Western household attitudes to solidarity changing? And how is your communication changing with respect to the new social emergencies in a world described as affluent until a few years ago?***

The economic crisis affects everyone, including social activities. Fund-raising has declined. Families prefer to abandon on-going donations in favour of one-off contributions, for obvious economic reasons.

***A final question: what area of your work gives you the greatest satisfaction and what do you find most trying?***

My job is to attract new supporters via web and mobile channels. My functions are similar to those of any other web manager in other fields. I enjoy my work because the online world changes so fast and I find it exciting to follow these changes. The greatest difference between me and a colleague in a different field are the situations that form the daily background: poverty, food shortages, war, drought, catastrophes. And this is all amplified because these tragedies often involve thousands of innocent children. The best part and source of great satisfaction is that I can see my job as a sort of mission: to do what I can, through my day-to-day activities,

to provide help, stability, happiness and hope for less fortunate children all over the world.

MAY 10, 2013 | DANIELA FEDERICO

## **BEING THERE WHEN THE STORM'S PASSED**

*The May 2013 issue has just been published, the 706th in 37 years of activity. An impressive figure for Il Mucchio, a monthly review devoted mainly to music, but with sections on cinema, literature, current events and politics. Continuing to publish a quality product as a ferocious crisis rages in the publishing industry is an adventure that forces you to keep tabs on the limits of economic sustainability every day. We talked to the editor, Daniela Federico.*

***Daniela, the publishing industry in general, and the arts and music sectors in particular, have been savaged by the crisis. How are you coping as editor of Il Mucchio?***

Well, it's a daily adventure. On one hand you're stimulated to go on doing better at a cultural level, on the other, since we are also our publishers (the magazine is part of the Stemax Cooperative, ed.), I have to make the books balance. This is the most stressful and depressing part of the job.

***Let's talk about the figures, if you can. What are Il Mucchio's fundamentals?***

Music magazines sell less than five thousand copies. A pitiful number. And I can't see the light at the end of the tunnel. Ten years ago, when Il Mucchio went from a weekly to a monthly, it was less than eight thousand copies. As a percentage, the loss is in line with the rest of the Italian printed press, which has also experienced a collapse in advertising. For us this is a relative difficulty: we have never had much advertising. Today, the only way to survive is to work from home and cut staff to a minimum. But it's difficult to produce a serious publication in these conditions.

***Your review is for music lovers and, I suspect, reading the mail, faithful readers. People who buy Il Mucchio are like collectors, they read it from the first page to the last, and often keep it in their personal library. Given this, what are the implications of your relationship with the reader?***

What you say is true. But there's a flip side to everything. While readers feel part of an extended family and take a close interest in what goes on, at the same time they also feel they have the right/duty to say exactly what they think, and in the bluntest terms. But it's all part of the game and, ultimately, the strength of Il Mucchio.

***We're particularly interested in your communication with your readers to build up support for the "Mucchio project". Have you made appeals to increase the number of subscriptions (in the past you mentioned a threshold of two thousand). Have you organised local events? What's your strategy?***

We want to still be there when the storm's passed. This never-ending crisis is violent and takes so many unexpected turns that you need a mental and organisational elasticity you would never have thought possible before. There are countless strategies, for example to publish only for subscribers, to abandon distribution to news-sellers and to appear in book and music stores. And of course to boost the online channel. That's where the future is.

***What do you think is the right and useful level of reader involvement with regard to Il Mucchio's economic difficulties?***

I think that if a music magazine isn't a fanzine today it isn't a "sustainable" business, to use your terminology. You can't afford a payroll or have an editorial staff. It's true that niches are more resistant in the crisis, but our niche really is too restricted. We're having problems because the print run is having to be reduced and this lowers visibility on news-stands. It's a vicious circle that can only be broken by focusing on the network, even though we know that many of our readers, in the older age groups, are not fond of the net. I know I'm asking a lot from our readers, and all at the same time. For example, in Italy, the subscription formula has never worked very well, but this is a time of transformational change and pretending that nothing has happened is sticking your head in the sand. I also realise that I'm asking them to subscribe at a time when our old contributors are leaving, so fears about the future content of the review are legitimate. What I'm saying is that Il Mucchio will be the magazine they've been reading in the last few months, so we shall offer

“lighter” forms of subscription, such as four-monthly. I’ve always tried to be very honest with our readers and provide explanations. The other magazines keep communication to a minimum, with a showcase site and facebook pages that are deserts. Whereas we – many of *Il Mucchio*’s writers are regular participants on our forum – give full explanations, even on internal matters that should be kept private.

***Have you ever thought of closer forms of engagement with your readers? I don’t know, an association, causes on Facebook... The relationship with the reader would certainly change again ...***

*Il Mucchio* has been around for 37 years. It has changed columnists and look any number of times. If it had always been the same, it would be a fossil. A magazine has to be dynamic, provide constant stimulation. Our readership is aged mainly between twenty and fifty, and they want very different things from *Il Mucchio*: it would be impossible to gratify them all, and wrong to try. My challenge is to bring out the best possible review every month, a magazine based on the ideas shared with our contributors in the characteristic combination of music, always the predominant element, cinema, books and current events that has always been our formula. Even if *Il Mucchio* will be only on a subscription basis, on the site and in the forum it will still have areas for interaction with our readers.

***Print and web, then. How can the two realities be reconciled?***

Print and web will move ahead in parallel. I don’t think print will disappear, but it will certainly downsize.

***Is *Il Mucchio* interested in environmental sustainability issues? Are you doing anything on this front – among your staff and in the physical production of the magazine?***

When we restyled the graphics two years ago, we wanted to use recycled paper, but found that it was very expensive, too costly for our budget. Among ourselves we recycle the proofs and even the post-its... but I suppose that’s the minimum. As far as the environment is concerned, we have published reports in the past, if not on a regular basis, but it’s an issue we’re always interested in.

***Summing up, how do you see *Il Mucchio* and the trade press in 2015? Sustainable or not sustainable?***

As I said before, by downsizing everything and developing a really in-your-face site, why not?

MAY 17, 2013 | JUTTA BAUER

## **WITHOUT GRASS, EVEN THE WISE SHEEP WOULD TURN TO REVOLUTION**

*Born in Hamburg’s Volksdorf district in 1955, Jutta Bauer is Germany’s leading illustrator and one of the best known names in the field worldwide. She works for a number of publishers and reviews, and has been drawing cartoons since 1991. She has published more than 40 books, for which she has won countless awards, notably, in 2010, the prestigious Hans Christian Andersen Award, regarded as the Nobel for children’s literature.*

***We recently saw the wonderful “Queen of Lines” exhibition at the Luzzati Museum in Genoa. I was already familiar with your work and love your stories. Who are your readers? Who are your stories intended for?***

I don’t think very much about that. I just tell stories and see afterwards who’s reading them. Grown ups and children. I always think good stories, which are sometimes a bit like fairytales, are for everybody.

***One of your most famous books is *Selma, the story of a sheep who has found happiness through contentment with her life*. How did the story originate?***

I just did it as a gift for my friends and editors. I printed it by myself in a small version. When Dieter Schwalm, my editor at Lappan (Ms Bauer’s publishing house, ed.), received it, he wanted to print and sell it. I said no, because it was small personal present from me, I didn’t want everybody to be able to buy it. It took more than a bottle of wine to convince me.

Now I’m happy he did. It was a great success. I just took the story from a radio program, an interview with an old countywoman. She answered like *Selma*: three times, always the same.

***Although *Selma* was created in 1997, it seems to be a fable for our times. With the crisis we are rediscovering the pleasure of simple things, the motto “less is more” has***

*become a philosophy of life for many people. Is this a correct reading of Selma?*

Yes. But even Selma would be unhappy, if she didn't have enough grass. If she were a poor sheep, somewhere in a sheep slum, she might be a revolutionary.

*Continuing with this theme, many of your stories seem to be an invitation to come to terms with normality. Have you ever made this (or thought about making it) an appeal with a social, almost a political message?*

I think talking about normality is always a bit political. It's something I think about, but I would not do books with a crude political message. If you care about things, live responsibly, try to make children self-confident and smart, they will find the right way by themselves.

*Another story I love is Opas Engel (Grandpa's Angel). All of us, even non-believers, need a guardian angel to help us through the obstacle race of life. This is a very poetic story. As my son would say: what's the moral?*

I prefer not to tell people about the moral in my books, everybody has to find out by themselves. I think the book is not so much about angels. That's just a symbol. It's about what parents and grandparents can give to children by sharing their wisdom, by talking to each other.

*In Italy at least, this is a time of dwindling resources. Less money, fewer job opportunities, fewer services for the public, less welfare. A definitive structural change seems to be taking place, not just a passing crisis. How do you see the role of culture and art in this scenario? Who are the key players? The facilitators for understanding change? Other?*

I hope that people who understand my books will send politicians like Berlusconi to hell and concentrate on fair sharing of our values. Books can teach about moral things in a playful way. But as long as parents themselves watch stupid TV channels all day, children will too. The Berlusconis of the world know exactly why they are dripping the honey of stupidity on our heads via the media: mighty enemies!

*In raising people's awareness about environmental questions, do you think the mobilisation of cultural and creative resources is as important as political mobilisation and technological innovation?*

Aren't they all part of the same thing? You can't separate them. Everybody has to fight from their own place.

*Yet there doesn't seem to be much fighting going on. What do you think should be done to move cultural mobilisation?*

What a difficult question. We can do so many different things to make people, especially children, use their minds, to ask for reasons ....

*You've produced a marvellous collection of letters (Ich sitze hier im Abendlicht – "I sit here in the evening light"), which have not yet been published in Italy. Can you tell us something about the collection? What is the place of the letter in today's world dominated by the social media? Just today I was chatting to my business partner who was telling me: "people don't reply to emails anymore... these days I have to find people – not friends but professionals – on Twitter or Facebook, to winkle them out". How do you interpret the way interpersonal communication is changing?*

I published the letters because I'm aware of a great change of communication. Today people don't write letters. I tried to show part of a disappearing culture. We write a lot, we message a lot via our various systems, but it's getting more difficult to keep a record. But we'll see... I didn't want to say one thing is better or worse than another.

JUNE 05, 2013 | FULVIO ROSSI

## **LESS IMAGE, MORE SUBSTANCE AND NETWORKING: HOW TO TURN CSR MAINSTREAM**

*The CSR Manager Network Italia is the national association of professionals in any type of organisation (large corporations, foundations, professional firms, government agencies, no-profit entities) who deal, on a full- or part-time basis, with the management of social, environmental and sustainability issues relating to their organisation's activities.*

*Promoted by Altis (Alta Scuola Impresa e Società, Catholic University of Milan) and ISVI (Istituto per i Valori d'Impresa), the CSR Manager Network Italia is chaired by Fulvio Rossi, born in Milan in 1958,*

*CSR manager at Terna since 2006. Corporate social responsibility practices are spreading rapidly in Italy, but so far no consistent picture has appeared. We met Rossi to hear his take on the state of health of Italian CSR.*

***CSR in Italy: from your observatory as Network president what do you see as the main trends?***

CSR is certainly a growing phenomenon, as the figures confirm. The survey we conducted last year with scientific support from Altis covered 327 CSR professionals, compared with 90 in 2005. Today 40% of listed companies have a CSR manager. The number of master degree courses on CSR and related subjects like the environment is rising. The Ministry of Employment and the Ministry for Economic Growth have published a national CSR action plan. In these respects the glass is half full; but in terms of the solidity of CSR concepts among management and among public opinion and the media in general, it's half empty.

***What impact does today's economic crisis have on CSR investments? And given the current situation, what can be done to highlight the importance of CSR?***

It all depends on how companies interpret CSR. If they view it simply as support for external environmental and social causes, with an uncertain link to their business, then it may be a cost to be cut in a recessionary period. Nevertheless, at a time of acute social difficulty, a number of companies have responsibly shown greater sensitivity to social solidarity, so it's not easy to have an overall picture. Clearly, when CSR is seen as a lever to generate dual benefits, on the social front on one hand and for the organisation on the other, then companies are motivated to maintain a commitment, the crisis notwithstanding. Cutting energy consumption, for example, is good for the environment and good for the corporate purse. It may not always be easy to identify these types of win-win actions, but why not make the effort?

***In the past, years many business organisations confused social responsibility with patronage of the arts. The recent collapse of the garments factory in Bangladesh has led experts like Christine Bader in The Guardian to qualify the tragedy as a crucial turning point for corporate social***

***responsibility. What are your thoughts in the wake of this event?***

It goes back to what I was saying: approaches to CSR vary enormously. Responsible engagement with stakeholders should be the starting point to reduce risks and grasp opportunities, in the knowledge that the company is part of a web of relationships that last over time. Sometimes this is not the approach, and if CSR activities are just a façade they may not be underpinned by a genuinely responsible attitude. In other cases, commitment is sincere and serious, but problems remain: unfortunately it isn't easy to establish a balance between the pressure to deliver short-term financial results and a focus on responsible management. The supply chain is often a weak point. But let's not throw out the baby with the bathwater: successful CSR comes through a process of continuous improvement.

***How important is communication in achieving the objectives of a socially responsible organisation? And on this point, what do you see as the current situation of CSR communication?***

Communication is important and necessary. CSR operations are voluntary and it's only by promoting awareness of them that companies can set up a virtuous circle with their stakeholders. This can lead to an emphasis on the positive aspects, if not to green washing or similar approaches, a form of communication detrimental to CSR, because it lowers credibility. The aim should be to help consumers and individuals understand and value the substance, and the media have a role to play here too. The recent move towards integrated reporting models, which provide an all-round picture of the company's operations, at the financial level and with regard to sustainability, could be a step in the right direction.

***And what about small and medium businesses? Their sensitivity to CSR issues still seems inadequate. Is it an economic, cultural or communication problem?***

I think that CSR is actually fairly widespread among SMEs, just that they don't call it that. I'm thinking above all of these businesses' sense of responsibility towards their employees and towards the local community: these elements are part of the Italian entrepreneurial

tradition. In my opinion, the fact that SMEs don't adopt the typical formats used by large corporations – GRI performance indicators, or sustainability reports – to communicate their CSR activities stems from a lack of incentives to undertake general communication: who are the stakeholders they should be addressing?

***From your observatory, what are the differences between CSR in Italy and CSR in other Western countries? Where are we further ahead and where are we falling behind?***

In Italy, CSR is still struggling to become mainstream, whereas sensitivity in other countries is much greater. In Italy, the proportion of investors who consider companies' environmental and social performance when making investment decisions is much lower than the European average. Yet it's not rare for committed Italian companies to develop projects on a par with anything realised by their international counterparts, indeed Italy displays a certain creativity in this area.

***A final question: how important are group initiatives like the CSR Manager Network in fostering a social responsibility culture?***

They're essential. If we want to promote a CSR culture, we have to join forces, and also coordinate better initiatives that have already proved relatively successful – of which there are not many: on one hand, we have to consolidate professional competences, and comparing notes with your peers can be a very useful exercise. On the other hand, we have to achieve critical mass: strength lies in numbers and CSR needs to be made stronger.

JUNE 18, 2013 | MARIA LUISA PETRUCCI

## **TIME IS MONEY. AND PEOPLE NEED TO KNOW**

*One is worth one. A place where this really is true is somewhere far removed from political parties, but not from the politics of the polis.*

*That place is the Time Bank, an entirely voluntary organisation where each individual makes his or her skills available, in exchange for a service he or she requires. The unit of currency is time, where one hour is worth one hour for everyone, irrespective of the hypothetical market price of the service being provided.*

*One hour of math coaching, of yoga, of weeding the garden, of tax consultancy, of providing companionship for the elderly... everything is measured in hours. We met Maria Luisa Petrucci, president of Italy's National Association of Time Banks, to find out more about the potential and the growth of this form of "absolute democracy".*

***When and how were time banks introduced in Italy?***

The first experiment in Italy was in Parma during the early 1990s, under the auspices of the pensioners' union. It was begun by a woman – no coincidence, because women are the backbone of time banks – who had become interested in similar initiatives abroad and wanted to involve the pensioners she was working with: although they had retired, they were all fully active and keen to be of service in some way.

But the project from which the network took off was the Sant'Arcangelo Time Bank in Romagna.

This was in 1995, and once again the idea came from a group of women, the mayor and a number of town councillors, who had been thinking about how best to achieve a work-family balance.

They began swapping "favours", which were then extended to colleagues and friends, and soon to the whole town of Sant'Arcangelo. The success of the Sant'Arcangelo project was a powerful stimulus for similar schemes: there were five time banks in 1995, by the following year there were already seventy and today we have almost five hundred, with around thirty thousand registered members.

***The idea has certainly spread fast. What's the secret of the time bank's success?***

It's a completely secular experience which establishes a balance between giving and receiving, centred on people. Time is part of us all, each one of us can give it, each one of us can receive it. You might say it's a sort of absolute democracy: there are no hierarchies, no categories, no creeds. Time is the same for everyone. A one-hour lesson from a university professor is worth one hour of darning. That's the core concept and, really, the highly original element of the time bank. When you think about it, it's an age-old value, going back to the solidarity between people in rural communities, or between neighbours. And it's not surprising that

the greatest success has been in areas where cooperation is most strongly rooted.

***Are there time banks throughout Italy?***

Yes, but they're more numerous in the centre and north. We are building up the network in the south: in Sicily for example, there were only two time banks, but now through our efforts there are twenty. And of course the association was only created five years ago.

***Is it difficult to set up a time bank?***

It's an entirely voluntary activity, so the difficulties are those typical of voluntary work. As an association, we offer special training for people who want to set up a time bank. But of course you soon come up against practical problems, you need an office, telephone lines, basic computer tools: there are a number of costs to cover, and it's not always easy to raise funding.

***Are there any sponsors who support time banks?***

If you mean private sponsors, the answer is no. But there are time banks set up within existing associations, or through local government. In this case, the offices and basic tools can be shared, and this provides the groundwork to start up a bank. Article 27 of law 53 of 8 March 2000 encourages local government to promote time banks, to use common offices and services.

As I said, we don't have private sponsors. It was something we thought about when we created the Association, but we didn't follow through with much conviction. Perhaps it's not something we're familiar with: we need professionals to bring us to the attention of business if we want to attract private sponsors.

***But people seem to know about you...***

Yes, the media like us. The main dailies and national radio and TV are interested and give us coverage, but we suffer from an internal lack of communication professionals. We're on the web: there's the Association site, and the local time banks also have their own sites and use Facebook.

***You mentioned the web and social media, there's talk about online time banks. Is this a new dimension you're exploring?***

Without question the web is a formidable information tool, and in that sense it can play a fundamental role; but only in that sense, otherwise it would turn the time bank into nothing more than a sort of yellow pages service.

So we are not in favour of the virtualisation of time banks, because it would undermine the core concept of our initiative, which is interpersonal relationships. In our offices, we meet face to face. Service times and procedures are agreed between the supplier and the user. There has to be a direct acquaintance, empathy: that's the only way to build a community where people know each other, share projects, trust one another. Remember, we're not an employment agency, nor do we support activities that could be regarded as long-term professional services: for example, I couldn't expect to have the same babysitter come to my house on a regular basis. The purpose of the time bank is to provide useful relief, small savings.

***I see. So let me ask you whether the current economic crisis is having an impact on people's involvement in time banks.***

Time banks are a formula through which people identify with one another, they meet and feel they can be someone again. That's because the bank is not just somewhere where you swap favours, it's also a place where you can create relationships and build a community.

***Is the crisis affecting the demographics of your membership?***

Well, the majority of members are still people who've retired, and today they're more active and engaged than ever, even if they're 80 and older. But the fact is that these days the people who manage to retire are the lucky ones. Today many people lose their jobs while they're still young. For them time banks offer a double benefit. Economic on one hand, because, through the exchange, they can obtain services they wouldn't be able to afford. And psychological on the other, because they don't feel useless, their skills can be made available to others. This is what's lowering the average age, creating a younger network. Something else that's changing is gender.

As I said, initially we were a world of women, possibly because women are more willing than men to give time to other people. Fifteen years ago,

more than ninety per cent of people working in our banks were women. Now growing numbers of men are joining up, and they are no longer a small percentage, but close to forty per cent.

***And what about the very young?***

We have had some time bank experience in universities. But university students are a complex category, the years pass, they graduate, they get a job (not all of them, unfortunately) and we tend to lose some of them along the way. But youngsters are fascinated by this type of relationship and by reciprocity, whereas voluntary work is one-way. Their interest is also reflected in the growing number of degree theses on time banks.

***Are you sensitive to environmental issues?***

Yes, interest is growing. One example is “synergetic kitchen gardens”, an idea developed by some of our banks, including the Valpellece bank. The plants they grow are complementary, with fertilisers and minerals coming from the synergy among the various vegetables cultivated in the same plot. It’s a sort of “floristic” solidarity.

JUNE 25, 2013 | ROBERTO MEZZALAMA

**THE GOLDER ASSOCIATES  
SUSTAINABILITY REPORT**

*The first Golder Associates Sustainability Report: an interview with Global Sustainable Development Leader Roberto Mezzalama, for some insights into a model that is staking a great deal on the potential of the web. Golder Associates, a global provider of consulting, design and construction services in earth, environment and energy, has published its first Sustainability Report. Roberto Mezzalama, Global Sustainable Development Leader at Golder, illustrates the techniques and tools of a model that helps the organisation enhance its strengths, overcome weaknesses and improve its performance in the pursuit of increasingly sustainable growth.*

***How was this first experience with a tool like the Sustainability Report?***

The Sustainability Report was a new departure for us. We drafted our first report in 2012, referring to 2011, and overall it was an interesting experience. The report

forced the company to analyse a series of phenomena it had not considered previously. In general, we were dealing with information that was already available, in some drawer, in the database of some corporate service, but had never emerged and had never been analysed comprehensively in a report. A first benefit of drafting a report is this: if you work in accordance with specific standards, and we used the Global Reporting Initiative (GRI) standards, you have to look at things that management would normally not consider because they are too busy with other questions.

***From the communications viewpoint, why did you decide to use the web?***

We chose the web because we wanted to create a more interactive tool, that would include infographics and video. We minimised publication of a written report, and kept to an abstract of about twenty pages, for circulation to a limited audience. This approach was based on ecological considerations – we wanted to avoid printing and sending huge quantities of paper around the world – and also to encourage our people to use the internet.

***What sort of snapshot does the Sustainability Report provide of Golder Associates?***

As far as results are concerned, the report was a way to get to know ourselves better and to improve our perception of ourselves, good and bad. We discovered positive performance on many fronts, which perhaps we took for granted, as well as areas needing improvement, where we haven’t devoted sufficient attention. One area in particular on which we are working now is protection of human rights, especially because Golder works increasingly in developing countries, where violation of human rights may be a problem: not so much where we are directly involved as in the activities of governments or other companies working with us. From this point of view, preparing a sustainability report is a bit like standing in front of a mirror and realising you’re not so bad after all, although you do have some blemishes.

***How did you produce the Report?***

It was an demanding project. We engaged a team of professional editors whose brief was to tell stories, because we think a report should have a story, over



and beyond the numbers. We decided on a sort of storyboard on which the editors worked, collecting accounts from people involved on projects. This produced valuable information in the form of interviews, photos, video and infographics. Then there was the question of data collection, which we performed in-house with a database developed for the report. This took a lot of effort: although companies are more or less equipped to collect financial information, when you start dealing with non-financial data, then they all begin to have difficulties. Setting up processes for systematic data collection, considering that around the world we have more than 160 offices, took months of work by a team dedicated almost 100 per cent...

***Given this was your first time, you did pretty well...***

Thank you. It's true, we were rewarded for our efforts and general approach, in the real sense of the term. In fact our Sustainability Report won two international prizes, the Platinum and Gold MarCom global marketing and communication awards.

JULY 04, 2013 | SIMONE DESMARCHELIER

## **SUSTAINABILITY: AUSTRALIA FOCUSES ON CLEAN TECHNOLOGY**

*Our meeting with Simone Desmarchelier, Australia's consul-general in Milan and head of the Australian Trade Commission, was an opportunity for a snapshot of relations between Italy and Australia on green economy issues and the initiatives introduced to encourage Italian business to invest in Australia.*

***What is the Australian government's stance on sustainability?***

There is great awareness, and also concern, about climate change issues in Australia. Our future is at stake, and we know it. The federal government has launched many initiatives to support clean technology. First of all, in the area of renewable energy. Australia is a major coal exporter and for more than twenty years our mines have ensured strong and steady growth for the country. Yet we know we have to change course and focus attention on renewables, which by the way often have ideal conditions in Australia.

***Which types of renewable energy are you concentrating on?***

We're moving ahead on at least four sources: photovoltaic, geothermal, wind and tidal. Australia is a huge country, and every year more than 90 per cent of its territory absorbs almost 2,000 kWh of sunlight per square metre, a perfect set-up for photovoltaic. We also have very important geothermal resources, constant winds in southern Australia and formidable potential from the tides, estimated at around 170,000 MW. Considering the vastness of the Australian territory, we are very interested in the development of off-grid solutions to ensure clean power even in the remotest parts of the outback.

***Can you give us an indicator in economic terms?***

We aim to reach a 20 per cent threshold of energy produced from renewable sources by 2020. This entails investments in the sector for around 20 billion Australian dollars, almost 15 billion euro.

***Is the Australian government funding these investments?***

There's a special agency, Arena, which stands for Australian Renewable Energy Agency. It handles more than 3 billion Australian dollars (2.2 billion euro) for R&D, production and marketing, and began operations in mid 2012. But Arena is not the only agency providing funding. The Energy Security Fund supports the transition of about 2,000 MW from coal to renewables. The Carbon Farming initiative promotes special opportunities to help farmers and forestry operators reduce their environmental impact. Then there's the seven-year Clean Technology program, with one billion Australian dollars (720 million euro) to provide subsidies for businesses planning to invest in clean, energy-efficient technologies.

***Are these programs also open to Italians wishing to invest in Australia?***

Certainly. All the opportunities I've been telling you about and many others are open to all foreign businesses, including Italian companies. This is one of the main roles of our consulate and of the Australian Trade Mission: to provide accurate information and concrete assistance for Italian companies to encourage them to invest in Australia. The fields where Italy and Australia have begun cooperation are not just energy, but areas like biotechnology and infrastructures.

Generally speaking, we are particularly attentive to Italian businesses offering solutions with a high innovation content. In Italy, there is also the Australian Business Network, a forum tasked with facilitating relations between Italian and Australian business organisations, whether they're importers or exporters.

***As you know, Amapola has a particular interest in communication issues. What channels do you use to publicise the opportunities available in Australia?***

Our feet, taxis, cars, trains, planes... I'm joking... but not entirely! We don't take out advertisements in the business dailies like some other countries, we focus on direct contacts. We look for the leading players in the market sectors of interest to us and ask them for an appointment so we can present the benefits available for companies who invest in Australia. We are always happy to organise visits to the country for meetings with government officials and private business executives.

***Do you organise meetings in Italy too?***

Yes, in Italy we organise seminars, round tables, presentations. We recently played host to an expert in infrastructures, who explained how to tender for public projects, and the Australian representative of the World Green Building Council. And there will soon be a meeting with an expert from the Australian high-speed rail system, who will illustrate our new projects to Italian organisations with a possible interest. We're active on the Internet too, where we organise special webinars for small and medium enterprises who may not find it easy to come and see us.

***You mentioned green buildings. Is this a current issue in Australia?***

Very much so. I mentioned the Green Building Council Australia, a no-profit organisation that supports development of civil and industrial buildings that comply with special green standards. The Council promotes the Green Star ecological certification system for buildings, which is a powerful stimulus. You have to remember that certification is mandatory for all contractors working on public buildings, schools, hospitals. And all new private buildings have to comply as well. Today, about 30 per cent of buildings in Brisbane and 25 per cent in Melbourne already have Green Star certification. Incidentally, the market value of these

buildings is on average 20 per cent higher than that of comparable uncertified buildings. This sector is creating a great deal of interest among Italian companies.

***Do you promote this with communication and awareness-raising campaigns?***

Yes, but probably the Australian issue to which we have given greatest attention from the communication viewpoint is saving water. We have long periods of drought and are heavily dependent on our dams for water. Many homes and gardens have installed recycling tanks or rainwater tanks, but obviously individual water consumption is the key factor to save water.

***Let's get back to Italy and Australia. Can you give us some demographics?***

I've got the data from the 2011 census here: more than 900,000 Australians have Italian ancestors, in other words almost 4 per cent of the population, while there are 185,000 Italians born in Italy who are currently Italian citizens. Australians living in Italy number about 30,000, while – still referring to 2011 – more than 750,000 Australians visited Italy during the year.

***Are there significant differences in sensitivity to environmental issues between Australia and Italy?***

Yes, no question. Here in Italy people pay particular attention to electric power consumption. When a meeting ends, everyone turns off the lights. Something that doesn't happen so frequently in Australia. Conversely, I would cite water consumption. In Australia I couldn't take the long showers I have here in the gym in Milan. After a couple of minutes, the person in the next shower would call time!

JULY 05, 2013 | NOEMI PODESTÀ

## **MORE POLICIES AND LESS POLITICS TO REGAIN PEOPLE'S TRUST**

*Noemi Podestà is a lecturer in "Public Policy Analysis" at the East Piedmont University, a researcher and expert in local development, sustainability, territorial conflicts and deliberative democracy. She has examined these issues in a number of publications, including a book written jointly with Tommaso Vitale with the emblematic title "Dalla proposta alla protesta, e ritorno. Conflitti*

*locali e innovazione politica” (From proposals to protest and back again. Local conflicts and political innovation). And the question of the local conflicts “obstructing” the country’s growth was what we wanted to talk about with her, by analysing the dynamics among the various parties involved in the stalemate, and possible solutions.*

***The many ills affecting Italy include the quagmire in which all the industrial works and infrastructures with some impact on the environment end up: railway lines, roads, ports, waste disposal plants, power lines, energy facilities. Even plants that generate energy from so-called “clean” sources fail to avoid this sad fate.***

***How did this short circuit develop, and what can be done to resolve it?***

There are growing numbers of contributions from scientific literature offering extremely complex interpretations of the phenomenon. While other countries have developed a variety of techniques and methods to resolve (and also prevent) situations of conflict, in Italy almost always conflicts are tackled through ex post action and ineffectual emergency intervention. So the dynamics of these protests can perhaps be traced back to the institutional context, but above all to the decision – or not – of local players, over and beyond formal authorisation and valuation procedures, to adopt negotiation strategies and procedures designed to engage residents in the implementation of local projects. Increasingly, people who oppose certain projects form committees and acquire technical skills, often by involving experts, which give them a scientific basis from which to counter effectively the arguments put forward by the supporters of the works.

***Assoelettrica President Chicco Testa recently entered the Nimby syndrome question, declaring that “local committees opposed to plants are simply an epi-phenomenon, the unwitting accomplices of a ruling class that argues about everything, peddles metropolitan myths as scientific truths and creates imaginary monsters in order to present themselves as fearless saviours”.***

***Do you agree with this explanation?***

I wouldn’t read the Nimby phenomenon only in negative terms. Tocqueville taught us that people’s tendency to form associations, if only to protest, can be

interpreted as a virtuous form of participation in public life, so in this sense the Nimby syndrome could be a reflection of a vitality in our social fabric through which we can foster participation in the formulation of public policies: «Societies are formed to resist enemies which are exclusively of a moral nature, and to diminish the vice of intemperance.

In the United States associations are established to promote public order, commerce, industry, morality and religion» (Tocqueville 1968, p. 227). So people’s drive to form associations can also be seen as the lifeblood of democracy, of renewal, of the development of the human spirit. The job of the institutions is to renew themselves in order to introduce the “vitality” of the social fabric into decision making processes in an appropriate and constructive manner.

***People often talk about a lack of “structured” participation as a cause of Italy’s impasse and refer to France’s “débat public” as a possible solution. The legislator, however, prefers to postpone the introduction of this type of mechanism here in Italy. Is this due more to the fear of losing still more time in a country already crushed by bureaucracy or an under-estimation of communication elements?***

I think there’s a persistent problem of under-estimation of the potential contribution that ordinary people can make to decision processes, especially with regard to content. The stalemates over enactment we see today are now countless and highly expensive in terms both of time and economic resources. A solution that envisages forms of structured participation, inspired for example by “débat public”, could help overcome a number of problems in implementing certain public policies. The desire to involve people directly in public decisions is not a form of populism or anti-politics, on the contrary these approaches foster constructive discussion and can provide useful support for normal forms of representation without eliminating the *raison d’être* of the traditional forms of representation of interests.

***At the last elections, especially the recent by-elections, the turnout dropped sharply. This could be seen as the other side of the crisis of consensus, trust and representation fuelled by opposition to development. What do you think?***

In my opinion the two phenomena need to be interpreted separately, although some similarities can be identified. Before going on, let me make this distinction. The term politics signifies all the measures and activities relating to the exercise and conquest of power, while the term policies, as Dye taught us, is everything a government decides to do or not to do. I think the alienation you're talking about concerns politics. In this sense, today people feel that the dynamics of the political parties are unrelated to the problems they face on a daily basis. They no longer trust politics to provide answers. Politics seems incapable of producing shared visions of a future world. At the same time, however, people are becoming increasingly interested in policies, the debates on the social networks and the proliferation of opposition committees can themselves be interpreted as manifestations of this. Policies affect people's daily lives, they are designed to resolve problems, they represent concrete answers to public questions. Perhaps we should make a new start from policies to rebuild people's trust in politics.

***We've talked about local communities, politics and legislative tools. But in this fragile and uncertain context, what sort of action can business and investors offer?***

Corporations can try to overcome the climate of uncertainty by investing in R&D, and by focusing their efforts on promoting innovation processes based on organisational learning. With regard to R&D, the benefits are obvious. But let's say a little more about the second concept. Referring once again to theories in scientific literature, learning can be interpreted as a continuum whose poles are exploration on one side and consolidation on the other. In the first case, players' efforts will focus on finding innovative solutions or using existing solutions: this is the realm of creativity, experimentation, invention and discovery. In the second case players' resources will be oriented to perfecting and refining the various alternatives, here the choice is based on achieving the most certain result, the most efficient use of the solutions already in play. A second point of view is the idea that the learning process in any organisation or system consists of the process of change implemented by the system itself by putting the knowledge and information possessed by its members into circulation. This circle becomes increasingly virtuous

as the "internal" information and knowledge mix with and adapt to information and knowledge coming from outside, thus creating a new context.

SEPTEMBER 09, 2013 | MARIO SALOMONE

## **ENVIRONMENTAL EDUCATION AND COMMUNICATION: MAKING 2014 THE YEAR FOR ACTION**

*Networking, taking tangible action, improving environmental education and information: these priorities appear to have universal support, judging from the Seventh World Environmental Education Congress (7th WEEC) held in Marrakech from 9 to 14 June. A review of the proceedings and an examination of the prospects for education on the environment and sustainability in Italy were held on 29 August at a seminar organised by the Italian delegation to the WEEC and by the WEEC Permanent Secretariat. During the meeting, addressed by environmental communicators and educators, researcher Antonella Bachiorri outlined the main points that emerged during the congress, when "for the first time there was massive representation of the Arab world, opening up new possibilities for cooperation and synergy. The issue that came up most frequently in the various sessions was the urgent need to reduce the gap in environmental education between cities and rural areas, as the confines between the two realities become increasingly blurred. Something that emerged even more strongly than in previous years was the need for intervention, for concrete action. Now that a consensus has been reached on the problems that exist, the time has come for action". An opinion fully supported by WEEC Secretary General Mario Salomone, whom we interviewed.*

***At the seventh congress, the Italian delegation exchanged views with representatives from 104 other countries: was there general agreement on current difficulties and the most pressing needs, or did positions differ? What are the greatest difficulties in environmental education in Italy today?***

Generally speaking, a number of common areas emerged, opening up the possibility for synergetic action and the development of an effective international network. At this seventh congress, for the first time there was significant

participation by government agencies, who until then had not attended. In Italy in particular, government is often notable for its absence on these issues. Significant difficulties are also evident on the economic front: on this point, the region of Lombardy is something of a happy exception within a general context of inadequate funding. The problem is aggravated by the lack of strong grassroots pressure; France, for instance, is an example to follow, while civil society in Italy is weak, and this does not favour direct government involvement. We have to ask ourselves first of all what we can do as citizens. We have to learn to build a network to promote environmental education at every level, not just in schools.

***So this is the spirit that inspired the formation of the Italian Federation of Environmental Media of which you are President?***

The Italian Federation of Environmental Media was formed in Perugia on 24 April 2013, during the International Journalism Festival, thanks to the efforts of 50 members. They include many different and, in some cases, apparently contrasting parties: printed and online publications, teachers, bloggers, journalists, communicators, advertising experts, as well as the great communicator on environmental issues Luca Mercalli... it's a mixed and multichannel federation. Not a federation of journalists, or of publishers, but a federation of communicators, with a common goal: to foster culture and sustainability. The federation was created in response to the need to network to promote activity through the synergies among environmental communicators and educators:

***You've been talking about communicators and educators: how important is the interaction between them?***

Interaction among the various areas of environmental education is fundamental: education is built through formal and informal channels, not only in schools. Individual adults, families, institutions, are all part of this scenario. Legislators are educators when they approve a law, the mass media are the main channel for informal education. This is why we need to promote cooperation, synergy and debate. It was no coincidence that the Marrakech congress on environmental education also held a workshop for journalists and environmental communication experts.

***What are the next steps for the federation?***

First of all to finalise the site and organise a founding assembly to confirm or revise the by-laws and elect the governing bodies. Then we want to take part in a number of events, starting with Ecomondo in Rimini in November. We also have to organise meetings and events in Italy, and assist education by promoting integrated university projects, in cooperation with government agencies. The federation reflects just how varied the community of environmental operators is: similarly, there should be a variety of educational options, but generally speaking the standard of education must be raised and greater discipline imposed. We have to pool our complexities and competences to work towards a "green" society.

SEPTEMBER 23, 2013 | MARCO BOSCHINI

**"NOBODY WILL DO IT FOR YOU": LESS DELEGATION AND GREATER PARTICIPATION FOR SUSTAINABILITY**

*"Nessuno lo farà al posto tuo" – nobody will do it for you – is the title of the new book published by Marco Boschini, Environmental Officer on the Colorno municipal council (province of Parma) and director of the Virtuous Communes Association; it's also a warning from the author to all his readers. The message is clear: the book calls for people to "act", to get involved without delegating others, in order to set in motion a renewal from the bottom up, based on effective ties between people and the authorities. This sort of synergy is possible and, as Boschini himself makes clear in this book and in previous publications, it has already begun producing important results for social and environmental sustainability.*

***At the latest World Environmental Education Congress in Marrakech, speakers again highlighted the lack of government investment and engagement on environmental and sustainability issues. What are the main difficulties obstructing local bodies when it comes to introducing and fostering good environmental practices? A lack of ideas, resources, interest?***

I would say that the answer embraces all three things. Unfortunately there is often a lack of ideas, a shortage

of resources, very little interest, and, let me add, a lack of curiosity in other alternatives and options. At local level, laziness is enemy number one of the environment. It may sound absurd, but that's how it is.

***How did the Virtuous Communes project start, what are your main goals and initiatives? What do you have to do to join?***

The virtuous communes experiment was begun in 2005, by 4 town councils: Colorno, Melpignano, Vezzano Ligure and Monsano. Their stated goal was to pool proven environmental activities, so that they could be replicated. The requirements for communes who want to join our "family" are set out on the virtuous communes website, and are a mixture of minimum results to be achieved and particular features of the area in which the authority applying for membership operates.

***Your book "Nessuno lo farà al posto tuo" clearly reflects the belief that change has to come through the active engagement of private citizens: what happens most frequently in your experience, that people urge local authorities to act, or vice versa?***

The most constructive results are achieved when it's a two-way process: local government and citizens push and motivate each other. The secret, the key to the possible success of any initiative, is the engagement of private individuals. You can have the most enlightened mayor in the country, but if there is no direct public involvement, the impetus slows, time passes and funding dries up.

***In this sense, how important is the authorities' interaction with people? What role can be played by effective communication?***

It plays a fundamental role. But I would say that joining in is what's important, more than communicating. Doing things together, "getting your hands dirty", helps to build relationships especially at the personal level and to overcome invisible barriers formed by prejudice and fear. You run a successful personal blog: what added value can online content bring to create sensitivity with regard to issues like the environment? It's essential to communicate and to get information circulating, especially when you're talking about the environment. I think good news is infectious, that's why it's so important to learn how to report it and broadcast it!

OCTOBER 03, 2013

MAURIZIO CREMONINI | DONATELLA PINTO

## **THE INCREDIBLE SUSTAINABILITY OF CHANGE**

*From crisis to success, with everyone's involvement. The story of Comau, a leading player in industrial automation. Interview with HR manager Donatella Pinto, and Maurizio Cremonini, head of marketing and the eComau initiative.*

***Comau has undergone a radical transformation in the last six years, which has had profound repercussions for everyone who works in the organisation (more than 14,000 people worldwide today). What were the reasons that led you to start the process?***

**Pinto** – Our company has been active in industrial automation for forty years and there is no question that its technical expertise always took precedence over management competences, which were largely neglected. Customer management was such an entrenched problem, almost structural I would say, that the simplest way to deal with it was ... to remove it, to ignore it.

So the first thing we wanted to do was to re-focus Comau on its customers and on people. But it's unlikely that such a radical process of renewal would have got underway if around 2005 our economic situation had not been so difficult that the very survival of the company was in doubt.

The management took the courageous decision that the only way out was to implement a far-reaching process of change involving everyone.

**Cremonini** – On the other hand, the prevalence of technology is an intrinsic characteristic of what has always been our core market: automotives.

The automobile is a product manufactured in huge volumes (in 2016 the annual number of cars built worldwide will exceed the 100 million threshold), it has a high unitary cost, and the production process is extremely complex. No other sector combines all three of these factors, and consequently specialisation and competition are always at the highest levels. And since Comau has to design and build production lines well in advance of the production of new automobile models, its success has always depended on its outstanding technical competences. So the problem was to shift attention from our technological know-how, which was

outstanding, to managerial and operating management skills, which were inadequate. In other words, what we had to do was to put the heart of our activities – project management capability – back in pole position.

*Did you need some special trigger to get the ball rolling?*

**Pinto** – Perhaps the basic question at the start was to rebuild trust. We said: we have to regain the trust of our shareholders, the trust of our customers, and, most important of all, the trust of the people who work in Comau, who were experiencing a sort of identity crisis: if we are technology leaders on the automation systems market, we wondered, why are our business results so poor? Since the problem lay in commercial relations and project management capability, the only way was to involve everyone in the company.

*Did you encounter resistance?*

**Pinto** – No, I wouldn't say so. This is a "community of engineers", built, as we said, on technical knowledge, which determines, and unfortunately also limits, the concept of leadership. But the prevalence of engineering skills also means our corporate culture focuses on problem solving. When our engineers and technical staff have to design a production line for a customer, their line of reasoning is: "is there a problem? Right, let's examine it and solve it". The same approach emerged with regard to the need for a change in internal management. A not insignificant consideration in all this was our enjoyment of a challenge: the more difficult the challenge, the greater our determination to resolve it. I should also say that the renewal process was helped by our openness to discussion, which is an integral part of the Comau culture everywhere we operate.

*How did you proceed?*

**Pinto** – By focusing on full engagement and participation. First of all, we listened. This was fundamental, and delivered extraordinary results. Consider that all our operating tools, all the best practices that have become part of our daily processes, were introduced as a consequence of this listening activity. In simple terms, it was a four-point process: we began with active listening, then undertook a consensual diagnosis of critical points, after which we focused on the generation of models, in the sense of

objectives. And lastly, we turned our attention to creating useful tools to apply these models.

**Cremonini** – The improvement process was conducted through two different initiatives, named project management and people management. In the first case, the listening phase confirmed that our leadership as perceived by customers stemmed solely from the technical elements of our projects, whereas time and cost management was very poor. This was confirmed by the customers themselves, in a survey investigating their perception of Comau and their experiences with us.

*What did the customers say?*

**Cremonini** – I'll give you an example relating to the rather ambiguous question of flexibility. In Comau, line commissioning takes place directly in the customer factory. In these conditions, our engineers' goal, their challenge as we said earlier, was and in part still is to "do the impossible in technical terms to meet the customer's requirements". Although this is admirable, it does not take into account the implications for project costs and time, nor the follow-up implications with regard to reporting and feedback. These factors not only affect the productivity of the project for Comau, they also have a direct impact on the customer.

*So all the attention was on people ...*

**Pinto** – Yes, the change was more about people than about processes. We worked on a new concept of leadership, both inside the company and in customer relations, and this became the lever for managing the change. By "new" leadership I mean the ability to optimise management of resources and projects by developing positive and collaborative individual managerial skills. We applied these concepts through a combination of pragmatism and creativity. In other words, we plotted a very precise course (like the Americans or the Germans), but we embarked on it by listening to everyone and engaging the entire organisation, aiming to develop the creativity of a company that is and continues to be Italian.

*Over the years, Comau has made a number of acquisitions, some in distant locations. Did this global process of improvement also mean achieving a more unified perception of brand value?*

**Cremonini** – Yes, we concentrated mainly on the values associated with the brand. Putting content into the Comau brand meant we could use it as a tool to unify the organisation. We were able to build a shared vision of what Comau wanted to be for its customers and what this signified for internal conduct. In 2009 we launched the C2B platform (Comau to Business), with a series of workshops involving more than one hundred people from all our international locations. The aim was to draw up a detailed marketing plan to convey a uniform image of Comau all over the world.

*Was Comau's international dimension an additional problem?*

**Pinto** – No, it's complicated, but it was actually a continuous and fascinating stimulus. Generally speaking, the problems that emerged during the listening phase were fairly similar in all our factories round the world. The only exception was China, which presented a different question, relating to the generation gap: in China, superiors are often much older than their staff and this can create a sort of parent-child relationship, which may be conflictual. But China aside, we are used to working with customers all over the world, and our international dimension, or, better, our intercultural dimension, is part of our daily life.

*Let's go back to the development of managerial competences and the concept of leadership. Can you tell us something about the "Lead to profit" project, which was the core of this process?*

**Pinto** – It's an engagement and training program designed to strengthen managerial skills and it focuses on four important work areas: engagement, execution, quality and cost management. The "Lead to profit" project began in 2011 and is still underway, involving all of our more than 300 managers. It provides operating tools, an individual improvement and coaching path, training sessions and a special intranet.

*With regard to communication tools, what have you done on the project management front?*

**Cremonini** – We've taken coordinated action on both internal and external communication. For internal communication, we've developed a global project management site and encouraged the development of an organisation-wide community among

our project managers, leveraging knowledge transfers among the various business units and geographical locations.

For external communication, first we ran a benchmark with a number of external organisations, then we set up a partnership program with universities and corporate bodies like the Turin and Milan polytechnics, the Mip, Il Sole 24 Ore. Lastly we organised a program to communicate results through attendance at conferences and seminars and through the media.

*What has this process of change achieved?*

**Pinto** – Excellent results from every point of view. Our accounts are back in the black.

Customer perception has improved exponentially: now we are seen not only as "different from before", but also as "different from the competition", precisely because of our new managerial capabilities, open-mindedness, conduct and leadership, and all this translates into a concrete competitive advantage. Inside the company, we have generated huge enthusiasm, which in turn has led to management continuity and stability. Some processes have now become so natural, almost organic, that we no longer have to promote them, let alone organise them.

*But can this experience ... be marketed?*

**Cremonini** – That's what we want to do. It's why we've created Comau Consulting and eComau, to focus on the development of sustainable solutions for companies.

As we were saying, we come from the highly complex world of the automobile, dominated by the need to manage the production process as efficiently as possible. So on one hand we've exported our know-how to other sectors like aerospace, agriculture, food and beverages. On the other, we are developing solutions to achieve additional efficiencies. For example, the energy cost of producing an automobile is 300/400 euro: cutting this cost is an important objective.

Before we were connoisseurs of production processes from the technical viewpoint, now we can also deliver the management expertise. So we've become credible all-round process consultants and can take on the most complex project management challenges.

We've set up two special teams for this activity, one in Italy and one in the USA.



*Comau's experience is also described in a book, "Project and People Management", published by McGraw-Hill. Tell us about this.*

**Pinto** – We saw this book, which I wrote jointly with my colleagues Mauro Fenzi and Ezio Fregnan, as a stage in the path we have been taking. We had two objectives. Inside Comau, to tell everyone: "Hey, we've made it!". Outside the organisation, to share our experience, because we think that comparison of different situations and experiences is one of the keys to success for large corporations. The book was a challenge too, but we wanted to send out a really positive message: that you can change and be successful, even from the trickiest situations. And we're proud of our success.

*When was the book published?*

**Pinto** – It's fresh off the presses and was launched to mark the company's fortieth anniversary this year. We want to distribute it worldwide, and the first step will be translation into Chinese.

*I was surprised that in a book of more than 500 pages on Project and People Management, four fifths deal with the "tool box", providing practical advice and examples; situation setting is kept to the first few pages and all technical references are avoided.*

**Cremonini** – Well, it's like we said. We're a community of engineers.

OCTOBER 15, | 2013 ELVIO RAFFAELLO MARTINI

## THE NEED FOR GREATER PARTICIPATION, BUT PEOPLE TEND TO WITHDRAW

*The crisis is not just an economic phenomenon. It has a deep impact on relationships. Interview with Elvio Raffaello Martini, chairman of Martini Associati, a service provider specialising in personal growth and community development consultancy, research and training.*

*Raffaello, your agency set up the "Finestra sulla crisi" (window on the crisis) initiative in Lucca and "Partecipo e Propongo" (I participate and propose) in Padua. What's emerged? How is this long crisis affecting people's behaviour?*

What's struck us most is that people need to feel they're not alone in fighting these difficulties.

They want to feel others are with them, to compare notes with someone and to be of mutual comfort. But so far people still don't seem to have understood that the process is irreversible. They still think that sooner or later the tide will turn and all they have to do is hang on until everything gets back to normal.

People don't fully understand that it's not just a question of changing consumer habits, but that our whole economic and social model is no longer viable. This idea creates great anxiety, so we try not to think about it. Obviously new forms of behaviour are emerging, but more than anything people are realising that you can't enact them by yourself, because they involve our relationships.

These relationships are not always willing or able to accommodate the search for alternatives. It's difficult to imagine new forms of production, of consumption, of lifestyles. Someone has called this a crisis of imagination.

*That's true. It's difficult to imagine scenarios different to those we're familiar with. On one hand, we think we're ready for a more frugal, more careful way of life.*

*On the other hand, consciously or not, we seem to be looking for a cultural framework that makes a relentless process of personal impoverishment more digestible.*

*Which is the correct reading?*

It's a bit of both. The insistence on the fact that the crisis is also an opportunity to rethink various elements of our personal and social lives may be true, and it is also a way to give some sort of meaning to the current difficulties and, in some cases, desperation.

The economic impact of the crisis predominates and attention to its non-economic aspects – what it means for relationships, people's sense of their own value, their psychological well-being – is considered of marginal importance. The reduced availability of resources does not necessarily generate greater solidarity among people. On the contrary, it can increase competition, and not everyone is affected in the same way. All the analyses tell us that social inequalities are increasing. We can't go on depicting the crisis as a dark veil covering everyone in the same way.

*We're very interested in your experience in the area of engagement and community development. For example, for a number of years you've been involved with the "Mazzini" district contract in Milan and you've set up research workshops into community action. So is there really a greater desire and willingness to engage?*

It's difficult to say. Our impression is there's a need for engagement, but that actual demand only develops when people's own interests are directly affected.

And the focus seems to be on compensatory, defensive participation, on obtaining something. The idea of engagement to build something together is not widely felt. At the same time, the increasing tendency to withdraw into one's private sphere and the consequent disinvestment in common interests, partly as a way of avoiding conflicts, tends to create isolation and solitude. Engagement – in the sense of acting together with other people – would be a way to re-establish social ties, to share with other people who are no longer able to identify with a common story.

*This is also the background for the gaping distance between citizens and politics, between citizens and the political parties...*

The parties and politicians have enormous responsibilities. But I don't think they should take all the blame for what's happening. People's detachment from politics is alarming. As is the scorn poured on people in politics, without any effort being made to look at the substance of what individual politicians and the parties do. The way politics is conducted and the way it's reported does nothing to encourage participation.

At most, it stimulates a desire for some form of counteraction. Yet there are honest people among the politicians, people who devote their energies to the common good.

An effort is needed to restore a sense of dignity to politics. In my view, the detachment from politics is not just a result of the conduct of the parties in general, and certain politicians in particular, it's also part of a political project that certain forces have a vested interest in fuelling.

*And what about the local community. Today everything is or aspires to be "kilometre o". What's your take on this? Proximity doesn't necessarily mean right and good, does it?*

There are some excellent ideas and behaviour you can describe as virtuous and could be usefully encouraged. But some of the buzzwords are based on over-simplifications, because they only consider one side of the question. In a globalised interconnected world, I don't think you can solve everything with "kilometre o". Not only does proximity not necessarily mean right and good. It can also be seen as a defensive attitude, which pays little attention to what is happening further away.

Nevertheless, the local dimension is important because that's where the individual commitment to change can take concrete shape. I think the slogan 'think global and act local' is another useful pointer during this difficult period.

*Most of your work has been with government agencies. Now that the public sector has no money and won't have any in the future, hopefully private business will acknowledge the situation and take a more active part in social activities, especially in welfare. What do you think?*

I think the days are over when companies only had to worry about what happened to their workers within the company walls, in compliance with labour contracts and the law. Today, it's no longer possible for companies to deal with workers only while they're at work, because, increasingly, local services are no longer able to meet those workers' needs as people, as fathers and mothers, sons and daughters, as citizens. Public resources are drying up and services are being cut back, leaving people and families, who in the meantime have become more fragile, without any protection. So companies are extending their vision and their range of action to what's happening in the community. This is necessary to maintain consistency with the idea of Social Responsibility, but also to guarantee productivity.

The fact is that if, instead of being able to relax, people are in a stressful situation outside the workplace, their productivity can be affected too. When someone's at work, but they're worried about their children, or their elderly parents are on their own, not only do they not have peace of mind, they clearly can't devote all the energy to their work they would if they didn't have these problems.

So I think it's in companies' interests to consider the life of their workers outside the workplace.

## **EUROPE IS ASKING ITALY FOR SUSTAINABLE TOURISM, BUT WE LACK PROJECT PLANNING SKILLS**

*Obstacles and possible solutions, according to Marco Grasso, director of the Master's degree in Communication of Sustainable Tourism at Milan University.*

### ***A master's degree in communication of sustainable tourism: why the need for this qualification?***

Today the word "sustainability" is in danger of becoming an over-used commonplace, of losing meaningfulness. It's a general term with ever fewer references to concrete practices. The degree course covers all profiles in the tourist sector and the competences it aims to develop are not only linked to communication in the general sense of "divuligation".

Communication of sustainable tourism relates to real, tangible development practices. We want to educate professional figures with project planning and contractual competences: communicating sustainable tourism means knowing how to plan projects, to identify realities and contexts, to formulate specific hypotheses, to negotiate contracts with the various parties involved, who may have differing or entirely dissimilar needs and projects. Expertise in creating a synergy among all these realities is necessary.

### ***What skills have to be developed for correct communication of sustainable tourism?***

Some of the competences need to be part of a common skill set for all tourism operators, others are specific to particular professional figures. Promotion and development of forms of sustainable tourism require communication skills, but also project planning and negotiation skills: the latter are vital for successful execution of the complex bargaining processes of a model common to all the parties involved. Over and beyond the slogan, communicating sustainable tourism means creating routes, going beyond simple divulgation. It's a question of communicating in order to grow.

### ***What's the state of the art of sustainable tourism in Italy? Are we keeping up with the rest of Europe, or at least moving in the right direction?***

There's still a long way to go, in fact I would say that the profile we're training is something quite new. But the driver pushing us in this direction are tourists in the rest of Europe: there's enormous demand for greater attention to sustainability in tourism. For a clearer idea, it's worth visiting [www.cantforget.it](http://www.cantforget.it), which posts the reactions of foreign tourists visiting Italy. You can read this demand in two ways: negatively, based on the failure to satisfy this type of tourist request, or positively, seeing it as a stimulus to improve our offer.

### ***Are Italian tourists equally attentive to these issues?***

In the last few years, demand has also been growing among Italian tourists, especially among the younger generations.

### ***Is Italy making real progress to meet demand and develop a shared sustainable tourism system?***

Some areas like Basilicata, which is almost forgotten, are doing a great deal, leveraging forms of non-conventional but sustainable tourism. In Puglia I've been told: "we've got gold but we don't know we've got it". That's the point: the southern Italian regions in particular could achieve new growth by exploiting their enormous local potential, and they are slowly beginning to do so.

### ***What are the main obstacles trained operators face in the development of forms of sustainable tourism?***

At the moment the most widespread obstacle is the lack of expertise and project planning capabilities, where greater training is required. The ability to create a system and to work synergetically by identifying common strategies is lacking. The difficulties are not related to a lack of funds, it's not a problem rooted in the crisis or a shortage of funding: it's not a question of measures requiring large investments. The most important requirement is project planning capability, which is often in short supply.

### ***Which counterparts are the most difficult to engage?***

Usually local government, who tend to stick with existing approaches and habits. But I have to say that in the last few years they have started to respond positively, and to show they are less likely to lose this opportunity. In part because the ability to create a system of sustainable tourism is a ventilator that can provide local communities with fresh air, building appeal and

new jobs. There is much greater receptiveness among operators, communicators and developers who work with the technology that makes the relaunch of the tourism system on a sustainable basis possible, at contained costs. With all due caution, I think I can be optimistic, something is moving.

OCTOBER 24, 2013 | ENRICO T. DE PARIS

## FOR THE ART WORLD THE ENVIRONMENT ISN'T COOL

*A chat with Enrico T. De Paris, an artist concerned about the world and its future. Unfortunately, he says, the art world considers environmental issues tiresome or, worse, banal.*

***Enrico, let's get straight to the point. We know artists are under no obligation to convey "values" such as the one we're talking about: greater sensitivity to the environment and sustainability. But why do so few artists seem to have a genuine interest in these questions?***

Well, artistic registers are very often poetically detached from other systems. They're self-referential and don't engage directly with the world around them, they follow imperfect roads and paths.

Over the years, there have been artists associated with the environment, for example in land art, poor art and public art. They've worked with great sensitivity and poetry, but their language, their poetic language, is quite different to social and political language, it addresses other spheres of the mind and the human soul. Certainly, it's not the artist's role to be a "political activist", but it is also true that the artist is a social being and has to present questions, doubts, uncertainties, emotions. Then it's up to the spectator to allow him or herself to be drawn in, to reflect, to suffer, to enthuse. Unfortunately, the god of money has always dictated what we do and it is unlikely that a particular group in society – artists – would do what other people appointed to handle those functions don't do.

We're governed by the large chemical and pharmaceutical corporations, by food and agricultural concerns, by banks and financial operators, who speculate on everything, and artists who step up to the plate and examine difficult issues – like ecology – find it difficult to penetrate the rubber

wall built up by economic power. So it is difficult for them to reach a public sufficient to make their commitment effective, widespread and impactful. They operate at the edges of the system, like some sort of "residue".

***But what do you think is the real influence of art on people's behaviour? Can more be done?***

Art certainly has a huge emotional power, but it develops in a subjective way. Personally I don't think it has any influence on group behaviour: most people run away from problems, all the more so if they're presented by an artist. I don't see much attention paid to the few artists who want to transmit the values of the environment, biodiversity, man-nature balances, collective instability.

***Sometimes it's the context that creates the relationship between art and the environment, such as the recent "Art Jungle" exhibition at Venaria Reale, which you took part in. But isn't this sort of approach rather overplayed?***

Well, that wasn't the goal of the event, it was simply an exhibition of sculpture in a garden. There are other examples where the art-environment relationship achieves a real conceptual significance, for example at the Arte Sella Association in Trento. Nevertheless, this type of sensitivity is still rare among exhibition "curators-critics" and young artists will "sell their soul to the devil" if it gets them shown at major international exhibitions or at leading galleries, they'll produce works to suit "current fashion", and the curators and collectors are only too happy. Discussion of real problems of such importance for the present and even more for the future, like the environment, is not interesting, or, more precisely, it's considered banal. Unfortunately.

***Your work often mixes urban universes, technology (high and low), biology, human simulacra, fragments that constitute worlds. What's your narrative approach? Is there an "environmental" or "social" message providing a trait d'union in the way you feel and create art?***

Everything I do – from painting to installations, digital work, sculpture and even simple drawings – revolves around man and his behaviour, as a social being and as a guest of this world. I'm very attracted by the future and how man is moving towards the future: biotechnologies, neurotransmitters, prostheses, hunger in the world, war, migration: these are the questions in

my head stimulating the development of my artistic message. My works are tragi-comic human syntheses and metaphors for a world increasingly detached from man. Yes! I think man has moved away from, forgotten, omitted the natural part of himself and turned himself into a “multi-transplanted” being, aspiring to an immortality that supposedly brings him closer to God in a clumsy attempt at emulation.

***You've exhibited in Italy and abroad, in Brussels, Tel Aviv, The Hague, Prague, Strasbourg, in Germany and even in Albania. Have you observed different sensitivities to the relationship between art and the environment?***

I haven't detected particular tensions between art and the environment. But I have noticed that all countries work with children to raise awareness and try to build real respect for the environment by encouraging more virtuous forms of behaviour. Commitment in the Netherlands is very high, children are brought up to care about the environment in which they live. Germany has been doing a lot since the 1980s and Joseph Beuys, a great German artist, has devoted much effort to achieving a balance between man and nature. His sensitivity to ecological issues assisted the development of the Green movement. In Israel I saw important work on soil fertility, they've done great things by cultivating particular species and rotating crops. Here too, great attention is paid to elementary education, where ecological issues are a priority. This education will certainly produce new artists with a great respect for the environment and probably their art will reflect this. In any case, it's nature that provides artists with stimuli, forms and structures to perceive new concepts. Nature stimulates art in both light and shade.

NOVEMBER 13, 2013 | CARLO CANESTRI

## **SUSTAINABILITY AT THE SERVICE OF FLAVOUR**

*“Producing compound ingredients and semi-finished products for confectioners and small businesses, through a passionate dedication to the development of innovative solutions”: this is the mission of Giuso SpA, an important B-to-B company and, as a producer of compound ingredients for confectioners and ice-cream*

*makers, a leading name in “made in Italy”.*

*We met Carlo Canestri, co-CEO of the company together with Bruno Lulani, in Giuso's brand new facility in Bistagno, near Monferrato, where the Alessandria hills begin rolling down towards the Ligurian coast.*

*Giuso's new “home” is a celebration of innovation and sustainability: set in the green hillside, its hanging gardens ensure a “piece” of nature for each employee. Inside the factory, you're struck by the advanced level of technological innovation, which guarantees a total daily production capability of 85 metric tons. The cherry on the cake is the fully automated warehouse with a handling capacity of 450 packs an hour.*

***Company figures always deliver a message. What's yours?***

This year we are closing with revenues of 16.5 million euro, half of which come from exports. These are significant numbers, whose message is that we are a company that combines economic strength with high-quality products: we want to continue growing while retaining a certain degree of “artisanry” in our industrial process. And to guarantee this, we willingly sacrifice some of our margins.

***How difficult is it to communicate the quality of an industrial process on a market that emphasises organic and “home-made”?***

Well, it's not easy. In a 3-star restaurant, a diner won't be shocked if they learn that the spaghetti they've just eaten weren't made by the chef, but bought from an industrial producer. But with “semi-finished” products for ice-cream parlours and confectioners, it's a different story, almost as if using our pure hazelnut paste were an all-out attack on the artisan ice-cream maker's final product. What we're talking about is an ingredient consisting only of whole hazelnuts toasted in our plant and then, as we say, “squeezed” in our refinery, and that's all: it's a semifinished product that's a great help to the artisan ice-cream maker and confectioner, and also comes with the guarantee of perfect hygiene. I also think there are differences between our two markets: artisan ice-cream makers will probably never say that they buy the basics from us. We can't hope for a “Giuso Inside” in the same way as Intel does with microprocessors... But on the confectionery market the situation's different: the “Pangiuso” competition,

in which 50 of Italy's top bakers take part, to make a yeast-based product exclusively with our natural ingredients, is an example of this. Artisan confectioners know very well that when they buy our candied fruits, they're getting the original fruit for their "creations". Having said that, our corporate communication will continue to focus on the transparency of our processes, and avoid any sort of "maquillage": we use the same approach for our catalogues and our advertising in the trade press, whereas many of our competitors go for a much more aggressive type of advertising.

***Why did you decide to stay in Piedmont? Wouldn't it have been better to move away?***

I would say that a key factor in our decision is that we feel Piedmontese in our general management approach: quality, transparency and honesty are characteristics with which we identify in full. And in the long run this approach "pays": in difficult periods like last year, when the move and high capital expenditure obviously had a negative impact on our results, the banks take our history into account (and the fact that our financial statements have been audited since 1990). And now, when our customers come here and see how we work and the attention we devote to every aspect of our process, I think they realise that our choice of location is an added value.

***Your new facility pays great attention to environmental sustainability. How important is the sustainability concept on your market?***

The choice of an attractive setting, in the hills with gardens around our offices was certainly a great improvement for our personnel. And the 180 customers who have visited the new site have been very impressed. Attention to the environment is a value and the new location creates the conditions for future sustainable growth. We have many projects that we gradually intend to develop on this front. But respect for the environment is also an integral part of the way we work, beginning with respect for our raw materials: for example, the fruit we use is personally selected by us in its place of origin, and if one year we can't get "navel" oranges or pistachio nuts from Bronte, we say so. Also, we use a "French" technique to candy our fruit, based on a very slow process of osmosis between the water and sugar, which can take up to three weeks. We

make our jams, purées, preserves and other special products at low temperatures, to avoid damaging the raw materials. And a number of years ago we introduced a "purity program", a review of all our recipes to eliminate hydrogenated vegetable fats and ensure naturalness, without compromising the functional features of our products. For example, we've developed two ice-cream bases containing only five strictly natural ingredients, in line with the "short and clean label" concept. Of course, this means that our margins are sometimes lower, but I think that over the medium term our efforts will deliver economic and financial rewards.

***What about social sustainability?***

We try to give the greatest possible attention to personnel relations. One example is the "shopping trolley" we've been offering our staff at Christmas for several years now, last year it was worth 350 euro per employee, and is greatly appreciated by everyone. Another important current initiative is the Alessandria Confindustria workgroup on Welfare: our HR manager is part of the group, together with colleagues from other companies, including a number of procurement managers. They work as a consortium to purchase services for employees' families, on which we can obtain important economies of scale and, hopefully, offer our people services at rates they would not have access to on their own. With regard to initiatives outside the company, we have organised a series of training courses for our customers, which will be held in the classrooms we have installed in our new location. Looking forward, we want to set up a proper school: the building already exists, we have to complete it with equipment and interior furnishings; the school will include a sort of "aula magna" so that besides business courses, we can hold concerts and other events for the local community.

***Now that you've invested in your new "home", what are your goals for the immediate future?***

We have set ourselves an ambitious growth plan: over the next three to four years, we want to double our current figures. Investment in technology is certainly a major driver in this direction, but to achieve growth fast, we've also launched a comprehensive relational

market project based on the roll-out of a special software tool for the sales force and on investment in technical and marketing training for our sales staff. The hub of this is sales support in the form of product demonstrations: in 2013 alone we had 650 demonstration days.

This should enable us to build up a substantial base of loyal customers for whom we provide customised training, visits to our facility and visits to the customer site. Our goal for 2014 is to double the number of customers who came here this year. This is a business with a very long supply chain and the wholesale sector has a fundamental role: in this case too, we think it's important to bring wholesalers here, so they can test and see our processes for themselves and learn about our values. Trade fairs are important, of course, but this year we saw for ourselves how important it is to spend a day with the customer, listening to their needs, letting them literally "touch" our products and also meet the people here in the company who work every day to give them what they want.

***Summing up, what else should be done to build up exports of Italian products in this sector?***

We need to develop a slightly different approach to exclusive promotion of a niche product. Like many people, I'm a great advocate of local diversity, but if all you offer the international market is, for example, formaggio di fossa, you can't get out of your niche; we have to export an excellent product that can also be realistically managed by the industrial supply chain. All over the world, gelato, with that name rather than ice cream, is considered an all-Italian product, because it is made with Italian semi-finished products, Italian machines and, in some cases, in parlours with Italian furnishings. It's a product that illustrates very well the concept I've been describing. Today, consumers pay greater attention to the origins of a product, thanks in part to a series of effective communication operations. But the real challenge is to dispel the myth that a top-quality "genuine" product cannot be made with compound ingredients like ours, that you need to have a kitchen garden behind the shop and an orchard down the road.

We regard ourselves as service providers for our artisan customers: the customers must then employ their skill

and expertise to develop unique products of superior quality, using our compound ingredients as the staples of their recipes. There's no shortage of examples among our customers, indeed, today there are countless excellent artisans who have used our products to develop an offer of extraordinary quality to sell in their ice-cream parlours. But there's still a long way to go to win this challenge, especially with regard to training and education of the consumer.

OCTOBER 24, 2013 | MARIA XANTHOUDAKI

**SCIENTIFIC COMMUNICATION  
MAKES PEOPLE MORE AWARE**

*Interview with Maria Xanthoudaki, Education Director of the "Leonardo da Vinci" National Science and Technology Museum in Milan.*

Organisation, trends and new challenges for scientific communication: these were the topics we discussed when we met Maria Xanthoudaki, Director for Education & CREI – the Information Education Research Centre – at the Leonardo da Vinci National Science and Technology Museum, and a lecturer in "research methodologies for education" at the Educational Sciences Faculty of Milan's Catholic University -

***The "Leonardo Da Vinci" museum in Milan is Italy's largest science and technology museum and one of the biggest in Europe and the world. On the topic of education, your website says "We are working to become the leaders of informal education in Europe". It's a tough challenge. What are the key strengths of your model?***

The first and most important strength is the identity of the museum itself, the fact that in 60 years it has successfully integrated into a single mission its status as a museum, with objects and collections of historical interest, and its role as a science centre, using tools, environments and resources that encourage the direct involvement of the public.

The second strength is our educational methodology: this is based on the principles of informal education and leverages two elements: the narrative power of the exhibitions and items in the museum, and our

interactive laboratories, which offer all visitors an opportunity to enjoy an active experience that enhances their knowledge and personal interests.

***You direct the "Education & CREI" function. What are its vital statistics?***

The function is part of the museum's Cultural Offer Division, which also includes the Heritage, Curator Coordination and Exhibition Design functions. My Education & CREI function has a staff of around 60 people who develop all the educational programs and activities offered by the museum, from planning and design to production, organisation and delivery. The current structure consists of three main offices: "Research and training", which is responsible for the professional development of teachers and educational staff (in our museum and other museums), "Educational programs for schools and families", responsible for interactive laboratory activities, educational programs and projects, and the organisation of a permanent and unique educational offer; and "Science and citizens", which develops science and society programs intended largely, but not only, for an adult audience. Since 2009, when the CREI was launched, we've been supported by a community of around 2,200 teachers who follow the centre's activities. In 2012 alone, we had a total of 421,000 visitors: schools, families, adults, for whom we aim to provide a qualified service.

***Your activities address a variety of user profiles: how is your staff prepared to deal with this level of complexity and what requirements do they need to meet?***

I should say first of all that our educational staff are involved in many of the museum's other activities, not just in this function. For example, when a new exhibition is being prepared, the educators are immediately involved in the work group, where they present the viewpoint of the visitor and offer an expert contribution on people's learning experience at the museum, so that the narrative dimension of the exhibition can be optimised. We like to think of ourselves as the "advocates" of our public. In this sense the mix of profiles is fundamental: not just from science, but also from education and the arts. Valorisation of our varied competences,

together with training and updating, are essential to ensure the quality of our service.

***What impact has the economic crisis had on your work?***

We are certainly having to come to terms with the crisis. First of all, a greater effort is needed to generate revenues to cover our costs. Given that only 25% of funding comes from the public and the remaining 75% is self-generated, a huge fund-raising and planning effort is needed to reach our target, especially since the crisis now cuts across both the public and the private sectors. But I want to emphasise a very positive point: over the last year, the number of schools visiting the museum has increased, and we have seen a similar trend among families. This means that when people are trying to make economies, they often don't eliminate trips to museums, they don't want to give up coming to our museum and enjoying everything we have to offer. As far as fund-raising is concerned, our sponsors see the museum as an opportunity to raise their profile, somewhere where they can take an innovative approach to contemporary issues.

***Scientific communication plays a key role in engaging citizens and raising their awareness to become active members of the community. What current trends do you see?***

We see important growth in active participation: adult visitors ask more questions during their meetings with our experts, their attendance at experimental laboratories is rising, in other words, there is a growing desire to "find out more" about many of the themes we cover here at the museum. This confirms the progress achieved by scientific communication, with the arrival of new players who are successfully raising public interest in science: in addition to museums, there are magazines, the new TV channels, specialist blogs, science fairs. That's not to say that we can rest on our laurels: we have to continue improving, so that requests for information continue to increase from the public, who want to understand what's going on around the world with regard to scientific phenomena and research. An important demonstration was provided by the recent "Eurobarometro" survey on the responsibility of scientific research: more than half of European citizens are interested in advances in science and



technology (53%), but the majority say they don't have enough information (58%).

*The Amapola website has hosted a series of analyses looking at the complex relationship between environmental issues, scientific communication and impact on the public opinion. They all point the finger at excessive and often ineffective negative news reporting. The most frequent topic is climate change. What's your opinion?*

The problem stems from the constant hunt for "news". And negative news obviously fits the bill best. On the other hand, since scientific communication comes from human beings, it's unlikely to be neutral. Given this situation, it's important that people be able to read critically what's happening before they come to a decision. This is why our job and the job of schools is so important: we help people form an understanding, we give them keys to interpret information and the various opinions about complex questions.

*One last question: what's your next goal in building relations with your users?*

In the last few years we've been concentrating on renewing our exhibitions, consolidating our public, organising our offer for a more "traditional" audience. Today we've made great strides in this direction, so now we should turn our attention to reaching non-users: people who consider science a distant world and don't see the museum as a place to spend their leisure time.

However, a number of encouraging signs are already emerging: the most obvious is the recent edition of the Night of the Researchers, which, as an evening event, tends to be less attractive to our traditional public (schools, for example) and to bring in an adult public. More than 9,000 people came to the latest Night, an important confirmation of the growing interest in science issues among this new type of public.

*The next few pages (139 to 145) reproduce five articles and interviews from The Guardian website, whose "environment" section offers a wealth of up-to-the-minute content and is an invaluable source for our press review. Here, we have selected the items that attracted particular interest among the material published in the "World Watch" section of our website [www.amapola.it](http://www.amapola.it)*

FEBRUARY 04, 2013 |

RICHARD GILLIES, JUSTIN KEEBLE,  
SALLY UREN, HOLLY WHELAN,  
MICHAEL WILDE, DAVID WILLANS

## ENGAGING CONSUMERS IN SUSTAINABLE BEHAVIOUR – DISCUSSION ROUND UP

FROM [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)  
HANNAH GOULD

As the role of the customer in society changes, so too does the role of business. And in a recent piece for GSB, Suresh Ariaratnam writes: “If businesses were to engage with customers not simply as consumers but as citizens, it would be a meaningful acknowledgment of the existence of something much larger.

“We gathered a group of experts online to discuss the ways that companies can engage consumers in sustainable behaviour and take further the idea proposed by Ariaratnam. Our panel included Justin Keeble, managing director for Accenture sustainability services Europe Africa and Latin America; Richard Gillies, director of Plan A for Marks & Spencer; David Willans, marketing director for Futerra; Forum for the Future’s deputy chief executive Sally Uren; Unilever’s global new business director Holly Whelan; and marketing and communications manager for Eosta, Michael Wilde.

### The major themes of 2013

David Coethica entered the live discussion with a huge question: what will be the main themes for sustainable consumption in 2013? Sally Uren was pretty clear on this one: “Collaboration, collaboration, collaboration.” David Willans agreed collaboration would be important, along with transparency. Justin Keeble also pointed to collaboration and added that business model innovation, like a shift towards a circular economy could be expected of the year ahead.

Holly Whelan also put collaboration forward as her top theme, which officially confirmed its place among 2013 buzzwords.

### “Selling” sustainability or making it the default?

Should sustainability be something businesses keep having to ‘sell’ to consumers, or should it be redesigned so that consumers make sustainable choices by default? Michael Wilde, using organic fruit and vegetables

as an example, said that while a group of consumers will always be engaged with sustainable issues, if you’re to involve the mainstream, you have to take certain decisions for them. Richard Gillies agreed that making sustainability the default choice would be challenging but the only long term solution for engaging the majority.

Although retailers historically display horror at the concept of choice editing, in actuality they edit choice on a daily basis, it’s just not always through the lens of sustainability, noted Sally Uren. Felicity Hartnett who worked on the London 2012 sustainability team joined the conversation and said that by collaborating with sponsors and suppliers, they edited a lot of choices for spectators by way of compostable packaging and recycling. “If it can be done at an Olympic scale, it can be done anywhere,” she concluded.

### Putting sustainability into the imagination

Of course, choice editing can only work for certain behaviours as David Willans points out. Making transport choices for instance involves a conscious choice, so how can sustainable consumption really get into the imagination of consumers? Michael Wilde points to the importance of driving the ‘what’s in it for me’ approach. When people realise their purchase has a direct or indirect positive effect on themselves or their loved ones, only then will that purchase become routine. Accenture’s Justin Keeble agrees, adding that the consumer must be engaged in a conversation about value, not sustainability. It’s also important, Keeble continues, that the message is communicated clearly, not just to your consumers, but the whole corporate marketing team. Holly Whelan extends the point – people have good intentions and few will deny they care about the planet but when it comes to “what’s in it for me”, their own interests and their families tend to come first. To grab the imagination of consumers, then, products and communication campaigns should have two dimensions. They should benefit the planet and crucially, the individual. Holly Whelan used the example of the Axe (Lynx) campaign in America which promoted showering together: “it’s not just environmentally friendly, it’s all kinds of friendly.” A cheeky way of getting a serious message about water scarcity to their audience.

### **The importance of building a brand**

So how do businesses like M&S manage the seemingly opposing objectives of selling more food to consumers while encouraging them to act sustainably? Richard Gillies replied that building sustainability into M&S' products, making it easier for consumers to reduce their food waste by removing 20% of packaging and building the "love food, hate waste" campaign adds to the appeal of M&S and builds customer loyalty.

Futerra's David Willans added that measuring success in terms of brand loyalty over short-term sales is, indeed, one way of solving the conundrum. The importance of building a brand is evident again when Cindy joined the discussion to ask how mainstream consumers can cut through the confusing proliferation of green labels to beat "certification fatigue".

Justin Keeble stressed the need for better clarity, transparency and simplicity for the consumer and Richard Gillies said that consumers have to trust brands have done the work for them.

Gilles elaborates that you can simplify the decision process for your customer enormously by ensuring all your products meet minimum standards and basic sustainability needs. If a customer is assured you only sell free range eggs and use FSC packaging, for example, there is much less for them to think about.

David Willans adds that to earn that trust, a brand has to be consistent in their behaviour and communication. Sally Uren agrees, saying, "brands cut through clutter. Ultimately we won't see labels as the successful brands of the future will be the sustainable ones."

### **Is it working?**

How do you know if you're engaging consumers with sustainability? In one word says Richard Gillies: "Participation". Perhaps the engagement is evident in the sale of a particular product or in an activity; are more customers refusing hangers and carrier bags? The demand for sustainability is there, it's a case of pitching things in the right way to create value. Business, says David Willans, is society's engine of innovation and successful ones create amazing things.

APRIL 03, 2013 | ADAM CORNER

## **THE 'ART' OF CLIMATE CHANGE COMMUNICATION**

FROM [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

Over the past decade, interest in the "science" of communicating climate change has flourished. Psychologists, social marketers and campaigners have been united in the quest for systematic, reliable evidence with which to promote sustainable behaviour. But while the science of climate change communication is clearly an essential piece of the puzzle, might there not be an 'art' to it too? For individuals and organisations communicating climate change, it is easy to forget that most people don't live their lives in a series of dislocated behaviours that can be influenced or nudged in a more sustainable direction. Ask yourself: what are the things that make you laugh, inspire you, or fill your conversations with friends? For most of us, the answer will involve culture, not cognition.

It follows that mobilising our cultural and creative resources might be as important for public engagement with climate change as technological or political changes – and there is evidence that this is starting to happen. To take one topical example, the charity Do The Green Thing (a reliably creative and unpredictable group) are publishing a series of posters by a leading artist throughout March, under the heading of "creativity versus climate change". These are not po-faced posters, but playful provocations – and they stick in your mind for that reason.

A conference planned for June in Aberystwyth will focus on the potential for syntheses between science and art in responding to climate change. Uncivilisation, a music, literature and storytelling festival (organised by a network of writers, artists and thinkers in search of "new stories for troubled times") is now in its fourth year.

The campaign group Platform continues to oppose BP's links with the Tate Gallery by using innovative methods like alternative audio tours, which challenge the legitimacy of oil-sponsored culture. And organisations like Artists Project Earth (a group of artists, scientists, journalists, environmentalists, film makers and authors) have been working for many years to support climate change and environmental campaigning.

But given the importance of the issue, it is surprising how little overlap there has been between the social

science of climate change communication and the creative world. That art provides a vehicle for bringing dry political sentiment to life is certainly not a new observation – but save for a few notable exceptions, there has been a gaping hole where creative energy should be. And closer to home, a project aimed specifically at overcoming the limitations of conventional climate change communication strategies (ie that they tend to reach only a very narrow group of the population) offers an exciting blend of art and social science. Named the Aspects project, it represents an attempt to connect discussion about climate change to people's everyday lives through the medium of digital storytelling. The Aspects website hosts a series of short films, featuring people who have a story to tell about their lives, about the weather, about their local communities – and indirectly about climate change. What's interesting about the Aspects approach is that while the medium appeals on a cultural level – films, storytelling, and anecdotes about the world around us – the films are also putting into practice good principles of climate change communication. The abstract, invisible nature of climate change is rendered real through everyday stories, while the fact that the storytellers are members of the public, rather than activists or campaigners, creates a positive social norm. Typically, the challenge of climate change communication is thought to require systematic evidence about public attitudes, sophisticated models of behaviour change and the rigorous application of social scientific research. All of this is true, but it is human stories, not carbon targets, that capture people's attention. The science of climate change communication is essential to engage people's minds, but the art of engaging people's imaginations may be just as important.

JUNE 11, 2013 | AROM CRAMER, SOLITAIRE TOWNSEND  
**WILL SOCIAL MEDIA SAVE OR KILL  
SUSTAINABILITY REPORTING?**

FROM [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

Between us, we have more than 9,000 followers on Twitter, which made us rather unique in the BSR Social Media and Reporting session during last week's GRI Conference in Amsterdam. In a room of 20 people, there

were only three other members of the Twitterati. That's the first lesson from our session – a worrying number of reporting professionals in leading GRI companies aren't personally involved in the wide and growing universe of social media. From the plenary stage to chats over cups of coffee, there have been great debates over integrated reporting, the coming together of financial and sustainability reporting, but an almost total lack of discussion about how sustainability reporting will come into sync with the way most people actually seek out, share and produce information. Those worlds must integrate. As Aron tweeted, "Will social media have the same impact on sustainability reporting as it has on newspapers?" And as Soli asked, "How can we fill the gulf between 140-page PDF report and 140-character tweet?"

#### ***What's the relationship between social media and sustainability reporting?***

When was the last time you checked a printed phone book? Data and information search have already moved online, and reporting will also undergo this inevitable transition – the only question is when. The data suggest that this transition is happening slowly, but beginning to accelerate. As the SMI Wizness Survey shows, in 2010 only 60 major businesses had social media activity around sustainability; in 2012 that hit the 176 mark. The real value of social media is engagement. Too many traditional reports are unread, un-challenged and therefore simply invisible. Social media conversations are alive, human and engaging discussions among peers. The "s" word ("sustainability") might not trend on Twitter often, but there is a lively debate happening 24/7, with informal sustainability communities discussing events such as the terrible garment factory collapse in Bangladesh and ideas like what to do about "unburnable carbon". These are often far more interesting than the somewhat static information provided in reports. The conversations are happening and, to be blunt, more people are actually participating in them than is the case with most sustainability reports.

#### ***Isn't social media just gossip and opinion?***

Social media is human. It sounds like we really sound. That's why there is so much intense debate, sharp opinion, and sometimes reactionary gossip on Twitter, Facebook, Vine, and other leading social media platforms.

Sustainability reports, with their data, official letters, and assurance statements play the uptight grandparent to social media's unruly teenager. These formal data are immensely important, but they will lose relevance – and audience – if they don't wake up and live. They need to be brought out of the vine-covered castles of corporate websites. Regard your report as a repository. The repository itself isn't often used, but the fascinating, unique and relevant data within it can be used in the social media debate.

### *So what should reporters actually do?*

In the early days of the internet, companies responded by simply publishing PDFs online. That failed to capture the fundamentally new opportunity and way of communicating on the web, and a similar approach to social media is equally uninspired. Instead, we need to think in entirely new ways about information shared and debated via social media.

**Be human** – give your sustainability data a face. Invite eagerly tweeting colleagues to use sustainability reporting in their engagements. Social media may mean that individuals rather than institutions have the main voice

**Listen** – the right balance should be “99% listen and 1% talk” on social media. This is an incredible source for insight, early warning, new debates, ideas and likely responses from the whole stakeholder world.

**Be quick** – you may not yet have achieved live reporting, but you can (in fact, you already do) have live social media. If relevant conversations are online, join in. Use your proof and reporting evidence in live debates.

**Join up** – build communities and join communities. From sustainability hashtags to LinkedIn groups there are millions of interested stakeholders already online. Go where they already are.

**Integrate** – make every proof point in your report usable on social media – add the buttons. Create “magazine-style” reports with comments on every page. Run debates on social media around your material issues. Translate your data into pictures, videos, snippets, blogs, contacts and posts.

### *What will happen next?*

Social media could either be the deathknell of reporting or the best thing ever to happen to it. For this story to have a happy ending (told, no doubt in 140 characters or

a six-second video on Vine), reporting will have to adapt rapidly. Today, companies still exert control over reports that are largely one-way conversations. Tomorrow, companies may instead curate discussions by uploading all their raw data with their perspectives, and then invite the hacktivist community to play with it and the communities on social media to analyse and debate it, and create a living document that provides real insight. If this dynamic model takes hold, the question “who actually reads these reports anyway” will vanish, just like the phone book. So we ask: which company will be first to embrace the new model by posting the first wiki-report? Or will someone be doing it for you?

JUNE 18, 2013 | JO CONFINO

## **CAN BRANDS HELP UNLOCK THE POWER OF CITIZENS TO CHANGE THE WORLD?**

FROM [WWW.THEGUARDIAN.COM/UK](http://WWW.THEGUARDIAN.COM/UK)

Are brands a force for good or do they form the backbone of a system that is in opposition to a more sustainable society? It's a good moment to ask this as more than 2000 experts gather for this week's Sustainable Brands conference in San Diego.

We all know the power of brands in our globalised and commoditised society to fashion the expectations and desires of their billions of customers, and we see how western values are perverting developing societies with the same destructive addiction to owning stuff. But do brands have the capacity to start leading us out of this dead end, and how much wriggle room do they have, given the constraints of their corporate straightjackets?

Let's first look at how far they have already come on the sustainability journey. It's true that many leading brands have started to understand the risks to their businesses from a future world traumatised by climate change, resource depletion and ecosystem collapse, to name just a few of the challenges we face. As a result, the more progressive brands are gaining confidence in taking steps to mitigate some of these impacts, whether it be through pre-competitive collaboration or initiatives to reduce energy and material use. Beyond this, a few major companies are leading from the front, such as Unilever, which is now making each brand responsible for

embedding sustainability into its core purpose. Another emerging trend is the understanding that the marketing firepower and creativity that brands have used to sell products can also be directed to encourage more responsible customer behaviour. Examples range from Levi's asking customers to wash their jeans less often and Nike rewarding those who have put the most into their training, to L'Oreal and Unesco training 1.5 million hairdressers around the world to discuss safe sex with their customers. However, put all these together and they fail to stack up to more than a row of beans – although it is important to recognise that brands are building the knowledge and confidence to take potentially bolder steps in the future. As we saw, for example, in the case of the Bangladeshi garment factory disaster, big brands can get together at great speed to agree new operating rules when push comes to shove. What these incremental steps do not even begin to address, however is sustainable consumption. This is because brand owners remain attached to the umbilical cord of short-termism and argue weakly that they can only continue to grow if they decouple this from resource use. But I want to focus on another area major brands are failing to address, but where they could make a huge difference, which is in the field of political activism.

### **Could political engagement be the answer?**

Companies are extremely sensitive to the fact that their brands, which have in many cases been developed over decades, can be damaged in a matter of days by a well-aimed grassroots movement supported by social media. But they have so far failed to recognise how they themselves can use political engagement to drive change. Brands complain in private about politicians' failure to create progressive regulations, but all too often fail to advocate for action in public – and continue to be members of powerful trade associations that use their lobbying power behind closed doors to maintain the status quo. Occasionally, groups of CEOs do get together to sign letters to government ministers, and it was good to recently see more than 30 major US companies, including eBay, Nike and Limited Brands sign a Climate Declaration, urging federal policymakers to take action on global warming. But these public expressions are rarely

sustained, do not have any significant resources behind them, and fail to engage customers. Alongside this, brands' focus on behaviour change – encouraging customers to use products more responsibly – is holding people back from understanding their role as citizens. Constantly telling them that the world can be saved by small actions, such as buying more sustainable products or turning down the thermostat, can only exacerbate this disconnection from the political process. But it would not take a huge step to imagine brands using the same behavioural change skills to promote political action. Many companies already do this in a very watered-down way, encouraging volunteerism and recycling, while in the US many corporates encouraged voters to turn out at the last general election.

### **Power in numbers**

It is not to suggest that every company CEO becomes an Anita Roddick-style campaigner. But what it does mean is that progressive brands join forces, preferably with a social media giant such as Facebook or Google, to pick on specific areas where they believe they can team up with their customers to push for change. Protecting biodiversity is one area where it would be possible to see business and customers joining forces in a creative way. Of course, businesses are fearful about public political engagement because they worry it will backfire on them. But at this moment of great danger, we need to support the creation of unusual alliances and as long as companies are open and transparent about the issues they feel need addressing and the tactics they are using, they may even gain some much-needed trust. Such a move would require businesses to develop new skills. In the same way that NGOs have had to learn how to collaborate with business on issues ranging from supply chain management to the eradication of toxic chemicals, it may now be the time for the corporate sector to collaborate with civil society groups on developing the art of political activism. Business cannot help but notice that many parts of the world are being convulsed by economic upheaval or sectarian rivalry. Just witness the riots in Sweden to see that no country can any longer be considered reliably stable. They are also starting to recognise that the impact of climate

change on the availability of food, water and energy will lead to further social and political conflict. Better that brands reach out now to their billions of customers in new and dynamic ways than see their businesses washed away in a tidal wave of turmoil and dissent.

SEPTEMBER 09, 2013

## GEORGE LAKOFF TO GREEN MARKETERS: USE THE F-WORD

FROM WWW.THEGUARDIAN.COM/UK  
ANNA CLARK

*If you lean progressive, then you've probably heard of George Lakoff, professor of cognitive science and linguistics at UC Berkeley and author of The New York Times bestseller, Don't Think of an Elephant! Notwithstanding his unabashed political slant, Lakoff's research is applicable for commercial purposes, too. I recently spoke with him to get his insights into how Americans think and how green communicators can cut through the confusion over sustainability.*

**You're best known for writing about "framing the debate," so let's start with frames. What are they and how do they work?**

Let's begin with reason and how it works. Going back to the 1600s with Descartes, Enlightenment thinking assumes that reason is conscious, logical and rational. This is outmoded. We've since learned that reason is actually 98% unconscious. So, frames are the unconscious neural circuits that define how we think and talk. They are conceptual structures made up of metaphors, narratives and emotions, and they are physically part of the brain. We cannot avoid framing. The only question is whose frames are being activated in the brains of the public.

**What activates frames?**

Words activate frames. That's why words are so important. A single word can activate not only the defining frame, but also the system its defining frame is in. The system of frames has, at the top, moral frames, so if you make any proposal that is social or political, the assumption is that you're doing it because it's "right". Anything below the hierarchy activates everything at the top of the frame.

Since political ideologies are characterized by systems of frames, ideological language activates the ideological system.

***We're taught that it is unwise to talk politics in business, but society is clearly polarized and marketers can't ignore this problem. What should sustainability communicators understand about how their audiences filter language?***

In America, there are two models of morality at work, what we call the "strict father" and the "nurturant parent". Most people are actually moderates with both models present in different parts of their lives. But using the language of the "strict father" model, conservatives consistently invoke a system of frames, and when you activate a circuit, the synapses get stronger. Physically, more ion channels are opening up.

So, when you try to use reason to argue against the prevailing mindset, you actually strengthen the opposing position and weaken your own. You're not just activating the particular frame about a hot-button issue, you are going all the way up their moral frames.

**What's an example of a word that triggers a "moral" response?**

Consider the word "freedom". Using the morality frame, conservatives have patented "freedom" and now progressives act as if they are scared of that word. Here's a familiar policy example. Take the healthcare bill. The pollster that Obama used identified individual policies with 60%-80% popularity, and those became the conditions in the plan. However, even though each provision was very popular, only about 50% of the public actually supports it. How did the whole plan become unpopular when each provision was overwhelmingly popular? Any cognitive scientist will tell you that the policy parts don't determine how the whole is perceived.

This is how progressives shoot themselves in the foot. They focused on communicating the policies, the statistics. Conservatives understand that communication has to do with the moral basis. (They never said anything about provisions. Instead, they said this was about "freedom and life." They talked about a government takeover and death panels. So, what should Obama have done? Not named it the "Affordable Care Act." He should have used the word "freedom" in it.

Bottom line, progressives can't say, "They've already got that one."  
It's too important. We can't let them get that word. ... We reclaim it by using it over and over. ... What about freedom from weather disasters and pollutants? ... You need to name the issues then use the word repeatedly.

#### ***What about "energy independence"?***

Well, that's tricky. This is what we call a contested concept in linguistics. It could be a simple case that everybody agrees on but has complex properties and different values take that case and move it in different directions. Now, take that case and extend it further. That's how "energy independence" could logically mean renewable energy to one group and "drill baby drill" to another. My book, *Whose Freedom*, gives a detailed account of how central notion of freedom is in communication.

#### ***There are many tripwires to avoid in marketing green ideas and products. What's the secret to success?***

You win by using your own frame. If you are asked, "Are you in favor of tax relief?" while being interviewed on Fox News, don't reinforce their frame in your response. You instead say, "I'm in favor of having the public jointly get together and provide public education and health."

#### ***So don't challenge the opposition in their language. Tell a new story instead.***

That's right. Whatever you do, don't try to dismantle common myths about such and such with a rational argument. It's worse than ineffective. It's shooting yourself in the foot because in stating their frame, you reinforce it.

#### ***Do any sustainability campaigns stand out as being particularly effective to you?***

In terms of green marketing, most of it seems to be designed for liberals. Conservatives won't be interested if it's inconvenient for them or goes against some other tastes. Take all this stuff about getting rid of sugar. The problem is that it is being done stupidly. Campaigns that make fun of fat people are a complete disaster. A better approach would be to simply say, "Sugar is a poison. Here's how the poison works. Stop poisoning. Be good to yourself. This is your choice."

#### ***What is perpetuating confusion over sustainability?***

Conservatives have set up an incredible infrastructure. It's a vast, unseen communication system and it's very effective. This has been pointed out over and over to progressives and few seem to recognize the danger. They think it's just propaganda and so they ignore it. Look at Alec (American Legislative Exchange Council). This is a co-ordinated communications effort planned over a decade to take over the national government through state legislatures. Then there's the Leadership Institute in Virginia. These people see themselves as moral crusaders. They are "right" and they are sticking to principle. They have list serves. They have been training people in conservative messaging for over 20 years.

#### ***What else can we do to better communicate complex problems to the public without losing their attention?***

Understand that there are two kinds of causation: direct and systemic. Every language in the world has direct causation in its grammar; no language has systemic causation in its grammar. Climate scientists are the worst offenders because they understand and use systemic causation at work, but in communication they think that "causation" means direct causation. This has nothing to do with their talent or how articulate they are. They just don't know basic cognitive science.

Here's a story. I'm at the Aspen Institute in 2005 after Hurricane Katrina. Gore and Kerry are there, but the smartest guy in the room is Ronald Reagan's chief strategist, who was partly progressive on environmental issues. Anyway, the scientist gets up there and gives an excellent science lecture. A reporter asks him, "Did global warming cause Hurricane Katrina?" A scientist cannot say that there was direct causation, but what he should have done was explain the chain of events and then string it together to show how Hurricane Katrina was systemically caused by global warming. You have to connect the dots for your audience.

#### ***Any final advice for green communicators and marketers?***

Yes! This is not hopeless. There is a lot to know and a lot to do. The best place to start is with the brain. Before you worry about crafting one more message, learn about cognitive science.



**AMAPOLA TEAM**



STEFANO BELVIGLIERI



SILVANA GRIECO DEBENEDETTI



SONIA GUASCO



UGO PANERAI



MARTINA PUGNO



ELENA ROSSI



JANE SIMPSON



LUCA VALPREDA



SERGIO VAZZOLER