

SOSTENIBILITÀ: UN INVESTIMENTO SOCIALE

L'opinione pubblica, il Paese
e il ruolo delle Aziende

PRIMO RAPPORTO
SULLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

A cura di

Paola Aragno, Cristina Cenci, Enrico Pozzi

Prefazione di Enrico Giovannini

Introduzione di Fabio Insenga

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

SOSTENIBILITÀ: UN INVESTIMENTO SOCIALE

**L'opinione pubblica, il Paese
e il ruolo delle Aziende**

**PRIMO RAPPORTO
SULLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE**

A cura di

Paola Aragno, Cristina Cenci, Enrico Pozzi

Prefazione di Enrico Giovannini

Introduzione di Fabio Insenga

ISBN 9788835165972

Progetto grafico di copertina: Alessandro Petrini.
Coordinamento redazionale ed editoriale del testo: Cinzia Guadagnuolo.
Progetto grafico e cura redazionale del testo: Alice Mauro Chiaia.

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione di <i>Enrico Giovannini</i>	pag.	9
Introduzione. Raccontare la sostenibilità di <i>Fabio Insenga</i>	»	13
Prima parte La cultura della sostenibilità in Italia. L'indagine		
1. Una strisciante indifferenza?	»	19
2. Una <i>action research</i> per capire e agire	»	23
2.1. Gli obiettivi monitorati	»	23
2.2. Perché un questionario narrativo. Quantità, qualità e <i>action research</i>	»	23
2.3. La Storia	»	27
2.4. Il campione	»	31
2.5. Raccolta e trattamento delle risposte	»	32
3. Lo sviluppo sostenibile in Italia. Quanto è conosciuto. Come è percepito	»	34
3.1. La conoscenza	»	34
3.2. Con quali parole si pensa la sostenibilità? I profili semantici	»	42
4. Il <i>Personal Engagement</i>	»	50
4.1. Un engagement personale alto e costante	»	51
4.2. I fattori socio-demografici del <i>Personal Engagement</i>	»	55

5. Il <i>Professional Engagement</i>	pag.	65
5.1. Una inquietante conferma	»	65
5.2. Alcune variabili: genere, età	»	69
5.3. Scolarizzazione e pubblico vs privato	»	76
6. Lo <i>Organizational Engagement</i>	»	83
6.1. Le organizzazioni e le aziende: un coinvolgimento tiepido...	»	83
6.2. I fattori sociodemografici. Genere, età, residenza, scolarizzazione	»	89
7. Lo <i>Institutional Engagement</i>	»	105
7.1. Una blanda attenzione	»	106
7.2. I fattori socio-demografici	»	111
8. La percezione del futuro	»	134
9. Qualche key point di sintesi, e una conclusione in progress	»	139
9.1. Una ipotesi per una indagine	»	139
9.2. <i>Awareness</i> e percezioni del tema Sostenibilità	»	140
9.3. Il <i>Personal Engagement</i>	»	140
9.4. Il <i>Professional Engagement</i>	»	141
9.5. <i>Lo Organizational Engagement</i>	»	142
9.6. <i>Lo Institutional Engagement</i>	»	143

Seconda parte

Dove va la sostenibilità sociale.

Quello che le imprese possono fare per contribuire a cambiare passo

Aziende, sostenibilità e social media	»	147
1. Come si misura l'impatto sociale. Calcolare per raggiungere efficacia, efficienza e trasparenza: il Social Impact Lab Kaleidos, di Banca Ifi	»	155
1.1. L'impegno ESG di Banca Ifi e il Social Impact Lab Kaleidos	»	155
1.2. Perché misurare il valore dei progetti e delle iniziative sociali	»	157
1.3. Il percorso progettuale	»	160
1.4. Il Modello di Misurazione d'Impatto Sociale	»	163

1.5. L'integrazione del cambiamento nel processo operativo e strategico di Banca Ifis e le prospettive di sviluppo	pag.	173
2. Il dialogo tra generazioni. Dall'individuo alla community: il progetto Cross Generation Bridge , di <i>Edison</i>	»	179
2.1. Cross Generation Bridge: il concept	»	180
2.2. La struttura del percorso	»	181
2.3. L'individuo, la coppia, la community	»	182
2.4. Il Cross Generation Bridge nel sistema Edison	»	185
2.5. La sostenibilità sociale per Edison	»	187
2.6. Un confronto libero: intervista a una coppia young/senior di Cross Generation Bridge	»	188
3. Le persone e la sostenibilità. I progetti Energy for Education , di <i>Eni</i>	»	193
3.1. La sostenibilità: trasformarsi in un mondo che cambia	»	193
3.2. Eni for: il report di sostenibilità	»	194
3.3. Energy for Education: il progetto	»	197
3.4. L'importanza di una transizione giusta	»	202
3.5. Approcciarsi agli SDGs	»	203
4. Una nuova economia della solidarietà. Gli Help Center e la responsabilità sociale d'impresa del Gruppo , di <i>Gruppo FS</i>	»	205
4.1. La sostenibilità per il Gruppo FS: da vocazione naturale a leva strategica	»	205
4.2. La responsabilità sociale del Gruppo FS: un nuovo modello collaborativo	»	208
4.3. La rete sociale del Gruppo FS	»	210
4.4. L'Help Center di Roma Termini	»	221
4.5. Il futuro degli Help Center e dei centri di accoglienza	»	223
5. Competenze e conoscenze per la trasformazione sostenibile. L'Institute for Manufacturing Competencies , di <i>Philip Morris Italia</i>	»	225
5.1. Verso un futuro senza fumo, la catena del valore	»	225
5.2. Le competenze come presupposto essenziale della capacità di innovare	»	227
5.3. La formazione e il mercato del lavoro: conoscenze, competenze e industria 4.0	»	227
5.4. Il capitale umano e la trasformazione delle aziende	»	230

5.5. Il Philip Morris Institute for Manufacturing Competencies (IMC)	pag.	233
5.6. I progetti dell'IMC	»	235
5.7. Philip Morris e il pilastro sociale della sostenibilità	»	240
6. L'Italia dei piccoli centri. Il progetto Polis, un valore aggiunto per il territorio, di Poste Italiane	»	244
6.1. Una piattaforma integrata e omnicanale: cosa fa Poste Italiane	»	244
6.2. Gli obiettivi ESG di Poste Italiane	»	245
6.3. Il Progetto Polis per la crescita del Paese	»	246
6.4. La presentazione ufficiale del Progetto Polis: le parole del Presidente della Repubblica	»	248
6.5. Gli obiettivi di Polis	»	249
6.6. Uffici postali Polis al servizio della A	»	250
6.7. Gli "Spazi per l'Italia": il co-working nei palazzi delle Poste	»	254
6.8. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile	»	255
6.9. I risultati attesi e i riconoscimenti	»	257
7. Un approccio Purpose Driven. Come si costruisce un nuovo focus strategico, di SIMEST	»	259
7.1. Il contesto di riferimento	»	260
7.2. L'approccio Purpose Driven	»	262
7.3. Il Piano Strategico	»	265
7.4. La trasformazione culturale	»	266
7.5. I prossimi passi	»	269

Prefazione

di *Enrico Giovannini**

Questo volume, ricco di dati e riflessioni sul rapporto tra opinione pubblica, politiche e strategie aziendali riguardanti il tema dello sviluppo sostenibile, aiuta a comprendere le sfide che la società e l'economia italiana devono fronteggiare per realizzare il salto verso un futuro di benessere equo e sostenibile. Sono sfide complesse, che investono, oltre che l'immaginario collettivo, la condizione concreta di persone, imprese e istituzioni, pubbliche e private. Insomma, della società italiana nel suo complesso.

Gli eventi dell'ultimo quinquennio, sia in Italia che nel resto d'Europa e del mondo, caratterizzato dalla pandemia, dall'invasione russa dell'Ucraina e dalla conseguente crisi energetica, dall'aumento dell'inflazione, da crescenti tensioni internazionali e dell'irruzione nella nostra vita dell'intelligenza artificiale, hanno determinato crescenti difficoltà per l'attuazione dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo sviluppo sostenibile. Per molti dei 17 Obiettivi che la caratterizzano si sono registrati arretramenti significativi, i quali si sono manifestati non solo nei Paesi in via di sviluppo, ma anche in quelli emergenti e in quelli industrializzati, smorzando, almeno parzialmente, quell'entusiasmo che aveva caratterizzato gli anni successivi alla firma, avvenuta nel 2015, dell'Agenda 2030 e degli Accordi di Parigi sulla lotta al cambiamento climatico.

* Direttore scientifico ASviS, Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile, di cui è cofondatore. Professore ordinario di Statistica economica e Sviluppo sostenibile all'Università di Roma "Tor Vergata". È stato ministro delle Infrastrutture e della Mobilità sostenibili del Governo Draghi (febbraio 2021 - ottobre 2022) e del Lavoro e delle Politiche sociali del Governo Letta (aprile 2013 - febbraio 2014). È stato a capo della direzione statistica e Chief statistician dell'Ocse (2001-2009) e presidente dell'Istat (2009 - 2013). Nell'ottobre del 2014 è stato nominato "Cavaliere di Gran Croce al Merito della Repubblica" e nel gennaio del 2023 ha ricevuto il dottorato di ricerca ad honorem in Sviluppo sostenibile e cambiamenti climatici. È autore di oltre 130 articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali e di otto libri su temi statistici ed economici.

D'altra parte, ci si è resi conto che la transizione ecologica è un processo molto complesso e, se non governato correttamente, esso rischia di aumentare le disuguaglianze sociali. Per questo, la transizione verso uno sviluppo sostenibile richiede politiche pubbliche e strategie imprenditoriali coraggiose, *forward-looking* e coordinate tra di loro. Ma anche un sostegno per la transizione “dal basso” dei cittadini e della società, senza il quale – almeno nelle società democratiche – può venire meno il consenso popolare per azioni che nel breve termine comportano costi e investimenti, anche se portano forti vantaggi nel medio-lungo periodo.

In questo ultimo anno abbiamo assistito, in Italia ma non solo, a forti prese di posizioni contrarie alla transizione ecologica, in nome di una presunta “ideologia green” che in realtà non ha mai riguardato chi parla, come l'ASviS, di sviluppo sostenibile, non di “decrescita felice”. Né ha riguardato l'Unione europea, la quale ha dimostrato, negli ultimi cinque anni, una capacità notevole e senza precedenti di prendere seriamente l'Agenda 2030 sia in termini di innovative politiche di propria competenza, sia di spinta culturale e politica complessiva verso lo sviluppo sostenibile, la quale ha contagiato anche altre parti del mondo. Nonostante tutto ciò, abbiamo assistito al sorgere di un “negazionismo climatico” analogo al “negazionismo vaccinale” emerso durante la pandemia. Abbiamo visto politici e commentatori sottolineare i costi economici della transizione, tralasciando intenzionalmente non solo i dati che dimostrano la convenienza per le imprese e i sistemi economici della transizione ecologica e digitale, ma anche quelli relativi alle 300.000 morti premature registrate ogni anno nell'Unione europea (52.000 in Italia) per malattie legate all'inquinamento, la cui responsabilità non è di Paesi lontani, per quanto emettitori di gas climalteranti, ma degli stessi Paesi europei.

A fronte dei ritardi e delle contraddizioni della politica nazionale sulle diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile, i Rapporti delle organizzazioni internazionali ed europee continuano a segnalare la necessità di accelerare al massimo la transizione energetica e di prepararsi a fronteggiare danni crescenti a causa della crisi climatica. Come documentato dall'Agenzia Europea dell'Ambiente, negli scenari più ottimistici (cioè, quelli che prevedono un aumento di 1.5°C rispetto all'epoca preindustriale nella media globale) l'Italia potrebbe sperimentare una crescita della temperatura vicina ai 3°C entro il 2050, con un impatto devastante su agricoltura, salute, sistemi finanziari e assicurativi, spesa pubblica e entrate fiscali, senza considerare l'aumento degli eventi climatici estremi, come alluvioni e ondate di calore anomalo, che

genereranno danni crescenti alla popolazione e alle imprese del nostro Paese, ben superiori ai 20 miliardi di euro del periodo 2013-2019.

Le conclusioni delle organizzazioni internazionali sono chiaramente confermate dalle analisi svolte dall'ASviS in collaborazione con il centro di ricerca internazionale Oxford Economics. Confrontando cinque diversi scenari al 2030 e al 2050 per il mondo e per l'Italia (tendenziale, Net Zero al 2050, Net Zero Transformation, Transizione tardiva, Catastrofe globale) appare evidente il vantaggio di puntare su una transizione energetica affiancata da una profonda innovazione dei sistemi economici, nonostante gli ingenti costi/investimenti che essa comporterebbe. Infatti, la transizione verso un sistema economico *carbon neutral* comporterà profondi cambiamenti strutturali nei sistemi economici e sia il settore pubblico che quello privato dovranno investire molto nel progresso tecnologico per produrre più energia pulita e nella realizzazione delle infrastrutture che ne consentano un utilizzo efficiente. Ma accelerare la transizione e disegnare politiche in grado di trasformarla in un'opportunità per modificare e migliorare il sistema socioeconomico produce risultati migliori per le persone e per il Pianeta, in quanto genera una nuova ondata di innovazione, aumenta l'efficienza dei sistemi produttivi e distribuisce risorse a favore dei più deboli.

L'Italia e l'Europa sono quindi davanti a un quadrivio: scenari catastrofici, rinvio della transizione energetica, decarbonizzazione entro il 2050, decarbonizzazione associata ad una forte spinta all'innovazione a tutto campo. Queste sono le quattro possibilità che abbiamo davanti, come Italia, come Unione europea e come mondo. Chi vuole rinviare la transizione in nome dei costi da subire nei prossimi anni per realizzarla successivamente in realtà punta a scaricare sui più deboli e sulle generazioni future i danni dell'inazione. Esattamente quello che la recente modifica della Costituzione, promossa dall'ASviS, approvata nel 2022 con il voto unanime del Parlamento e che richiede di disegnare politiche e comportamenti anche per tutelare l'interesse delle generazioni future, ritiene contrario ai principi fondamentali su cui costruire l'Italia.

Di fronte a quel quadrivio si trovano le forze politiche che hanno il compito di proporre piattaforme serie e credibili per portare l'Italia sul sentiero dello sviluppo sostenibile. Alla politica spetta disegnare politiche adeguate per garantire la giustizia ambientale e quella sociale, per stimolare l'innovazione e lo sviluppo economico nel rispetto dei limiti ambientali, per assicurare il rispetto dei diritti di tutte e di tutti, per ridurre le inaccettabili

disuguaglianze tra ricchi e poveri, tra giovani e anziani, tra Nord e Sud, tra città e aree interne.

Davanti allo stesso quadrivio si trovano le imprese, motore fondamentale di progresso e sviluppo sostenibile. Ad esse è richiesto di investire con coraggio e lungimiranza sul futuro loro, dei loro lavoratori e del Paese stesso, di scegliere la via dell'innovazione per realizzare la transizione ecologica e digitale, come già molte di esse stanno facendo con risultati nettamente positivi, anche in termini di concorrenza internazionale. La sfida della trasformazione produttiva va però accompagnata con politiche e investimenti pubblici in grado di sostenere efficacemente chi vuole andare in questa direzione, come indicato anche dal Next Generation EU e dalle nuove regole fiscali europee.

Ma anche le singole persone, le organizzazioni della società civile e le comunità locali sono chiamate a scegliere quale strada imboccare. Non si tratta solo di decidere per chi votare alle prossime elezioni, ma di realizzare quell'impegno comune per la costruzione di un'Italia prospera, giusta, sostenibile e democratica, come non si stanca di ripetere il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Come titolari di scelte di consumo e di risparmio possiamo fare molto per spingere il sistema economico nella direzione giusta, ma ancora di più possiamo e dobbiamo fare come componenti della società italiana ed europea per orientare le prossime scelte verso uno sviluppo sostenibile. Per questo serve un forte investimento educativo e formativo lungo tutto l'arco della vita, per mettere tutte le persone in grado di comprendere la complessità del mondo in cui viviamo, i rischi e le opportunità da cogliere, ma anche di modificare comportamenti consolidati ma inadeguati per gestire con successo le grandi trasformazioni che stiamo vivendo e che vivremo nel prossimo futuro, nel rispetto dei principi fondamentali scritti nella nostra Costituzione.

Introduzione

Raccontare la sostenibilità

di *Fabio Insenga**

Tutte le aziende, ma anche quasi tutte le amministrazioni pubbliche, dichiarano un approccio sostenibile. Con una significativa trasformazione accelerata negli ultimi anni. Quello che era prevalentemente un obbligo di compliance, il rispetto di norme e comportamenti diventati nel tempo sempre più stringenti, è diventato oggi un obiettivo imprescindibile. Si parli di business, di un piano industriale o anche solo di una dichiarazione programmatica, il fine è chiaro e i mezzi per raggiungerlo sono indicati quasi sempre con dovizia di particolari. Le strategie, i processi e i progetti vengono impostati guardando alla sostenibilità, con un'ottica che va anche oltre la contingenza del rapporto causa-effetto: la sostenibilità prima si fa, con le azioni e gli sviluppi connessi, ma poi si comunica e si racconta. Questo testo si occupa diffusamente dei primi due aspetti, le azioni e la relativa comunicazione, mentre qui rapidamente accenniamo al terzo aspetto.

Le best practice, i modelli da emulare

Che si tratti di politiche pubbliche, di piani industriali o di semplici azioni private, condividere quello che di buono si fa innesca un percorso che serve a valorizzare contenuti ed esperienze, generando un effetto emulazione che

* Vicedirettore dell'agenzia di stampa Adnkronos dal maggio 2022. Quarantanove anni, fa il giornalista da quando ne aveva 19, prima scrivendo di cultura e politica, poi approdando all'economia. Si è occupato di conti pubblici, di politica economica e industriale, ha seguito le grandi vicende bancarie e finanziarie, oltre all'attività delle Autorità di vigilanza e della Bce. È stato dal 2010 al 2018 capo della redazione economica dell'agenzia di stampa. Dal 2018 alla fine del 2021 è stato direttore di Fortune Italia, curando il lancio e lo sviluppo della piattaforma editoriale del magazine. Dal gennaio 2022 ad aprile 2022 ha lavorato per l'Huffington Post, scrivendo di economia e politica.

può aiutare a creare percorsi condivisi. Sono quelle che vengono definite best practice. Quando sono misurate, verificate e documentate, assumono un valore che la comunicazione, da una parte, e l'informazione, dall'altra, contribuiscono ad accrescere e a rendere più accessibile. In un sistema che funziona, i progetti che hanno un impatto possono essere rendicontati attraverso risultati, che poi sono numeri e voci di bilancio, messi a disposizione di chi può validarli, prima tecnicamente e poi mediaticamente. L'eterno dilemma di chi si interroga se le notizie possano essere anche buone, a patto che non siano solo una patinata rappresentazione della realtà, oppure solo cattive, come un sedicente giornalismo inflessibile vuole far credere, si risolve solo in un modo: con la professionalità. Affermarla, farla valere e farla pesare, può consentire di uscire dall'equivoco. Ci sono cose buone, best practice, che si possono e si devono raccontare. Ci sono errori, criticità, distorsioni che vanno fatte emergere e denunciate.

Le scorciatoie da evitare, dalle omissioni al greenwashing

Non sempre il rapporto tra cose fatte, comunicate e raccontate si sviluppa su binari corretti. La tentazione di semplificare, accorciando il percorso, riguarda sia chi comunica sia chi scrive di sostenibilità. Un progetto può essere infiocchetato in una narrazione impeccabile anche quando non ci sono i presupposti, i riscontri, per farlo. Sono tanti, e molto raccontati, i casi di greenwashing che hanno 'sporcato' il percorso verso uno sviluppo più sostenibile. Succede quando le dichiarazioni ecologiche superano, anche in maniera piuttosto evidente, gli investimenti ecologici che dovrebbero rappresentare. Oppure quando con una mano si fa e con l'altra si disfa, lavorando da una parte per ridurre l'impatto sull'ambiente e, dall'altra, continuando a inquinare a vantaggio della produzione e del profitto. Vale per le grandi aziende del settore petrolifero, Big Oil, ma vale anche per le promesse reiterate nella riduzione della plastica o nella professione di fede biologica. Lo sviluppo del concetto di sostenibilità è andato di pari passo con quello delle forme che prende la falsa sostenibilità. È il caso delle declinazioni *woke washing* o *social washing*, neologismi che mettono insieme l'interesse a cavalcare battaglie sociali per ragioni di immagine e operazioni di vero e proprio marketing, che mettono in gioco da diversi punti di vista la reputazione, la riconoscibilità e la credibilità.

Il punto di vista del comunicatore

Anche in termini di comunicazione, attenersi alla verità ha un costo. Ma può essere letto come un investimento, perché i risultati nel medio lungo periodo sono un ritorno diverso rispetto alla soddisfazione immediata di un annuncio ad effetto ma infondato. Sembra banale, ma raccontare cose vere è il primo requisito di una comunicazione efficace. Il salto culturale che tante aziende hanno fatto, ma che tante ancora devono fare, è comprendere quanto sia strategico mettere la comunicazione al servizio dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile e non solo utilizzarla come strumento difensivo, di protezione, da attivare quando si manifestano segnali di crisi. Dall'altra parte, vale la pena considerare tutte le conseguenze, economiche, legali, giudiziarie in alcuni casi, che possono derivare da una comunicazione scorretta.

Il valore aggiunto del giornalista

Altrettanto rilevante, restando sul piano della sfida culturale, lo sforzo che viene richiesto ai giornalisti. Quando prevalgono la scarsa professionalità, l'interesse, la fretta, o la sciatteria, in ordine di importanza, l'informazione si mette al servizio della pessima comunicazione o, peggio ancora, della pubblicità occulta. Accade e negarlo non serve a nessuno, tantomeno a chi fa questo mestiere. Strada più faticosa è quella della verifica, che separa l'informazione dall'auto dichiarazione. Servono competenze e lavoro. E spesso è il tempo il fattore chiave. Si può raccontare la sostenibilità investendo in competenze, lavoro, e tempo, oppure ci si può affidare alla buona fede, e anche alla buona sorte, quando anche non si parla di connivenza. La moltiplicazione dei canali e delle fonti, o presunte tali, da cui passano le informazioni amplifica un problema che spesso esce dalla filiera azienda, comunicazione, giornalista, informazione. Proprio per la stessa ragione, però, assume rilevanza la responsabilità del giornalista e il conseguente valore aggiunto che deve dare l'informazione professionale.

La sfida della buona informazione

Il peggior nemico della sostenibilità è la cattiva informazione. Non quella che fa emergere errori e criticità ma quella che prende per buono quello che viene proposto come un dogma. Non esiste un manuale che possa indicare con scientifica precisione quali sono le indicazioni da seguire per fare buona

informazione, a maggior ragione in un contesto sempre più complesso come quello attuale. Ci sono però in relazione al racconto della sostenibilità alcune buone abitudini che possono fare la differenza. Il primo passo, decisivo, è quello di liberarsi dall'equivoco della beneficenza. È una pratica meritoria e diffusa, che contribuisce al benessere collettivo, ma non può e non deve essere il canale principale della sostenibilità. Il salto di qualità c'è, e diventa più facilmente una notizia, quando l'azione o il comportamento sostenibile producono un vantaggio tangibile e misurabile. Per chi fa sostenibilità e per chi ne beneficia. Può essere un vantaggio economico e contribuire direttamente al fatturato di un'azienda oppure, o insieme, può generare un ritorno indiretto, impattando sul territorio o sulla società e accrescendo la reputazione. La sostenibilità, se è vera, può anche aiutare a vendere un prodotto, a convincere un cliente o posizionarsi meglio in un mercato. L'altro passaggio chiave è sicuramente il più stretto: tenere insieme il buon giornalismo con la necessità di sostenerlo economicamente, valorizzando il prodotto senza svendere informazione. Ma qui il discorso si allarga e si allunga, andando ben oltre il racconto della sostenibilità.

Prima parte

*La cultura della sostenibilità in Italia.
L'indagine*

1. *Una strisciante indifferenza?*

La grande astronave EDEN sta attraversando lo spazio-tempo verso Marte. Conta di raggiungere la sua destinazione nel 2030. A bordo 1600 persone, un campione rappresentativo di giovani e adulti della società italiana. La sua *mission*: creare sul pianeta Marte una colonia sostenibile, correggendo gran parte delle storture che hanno caratterizzato lo sviluppo del pianeta Terra. Il focus: l'ambiente, la sostenibilità sociale, i modi della governance. Al comando si avvicendano di anno in anno una Capitana e un Capitano. Il contatto di tutta la spedizione con l'Italia è costante e appassionato.

Ora, quasi a metà del viaggio galattico, dalla Terra giungono segnali ambigui, a volte inquietanti. Le azioni concordate verso il 2030 rallentano. Le istituzioni sono meno solerti nei fatti, e talvolta anche nelle dichiarazioni. I governi esitano. Soggetti politici e sindacali si mostrano a tratti tiepidi e passivi, a volte contrari. Nell'opinione pubblica trovano spazio crescente dubbi, obiezioni e punte di negazionismo. Si rafforzano movimenti e gruppi d'interesse avversi a soluzioni incisive. I costi della sostenibilità sono vissuti con ostilità da non pochi e le fatiche del cambiamento generano risentimenti diffusi. Il mondo produttivo insegue non di rado certificazioni formali e medaglie fumose più che trasformazioni sostanziali. A parole e nella comunicazione prevale ancora la condivisione degli obiettivi globali sanciti nel 2015. Nella vita di tutti i giorni, nelle scelte di consumo e nei comportamenti reali, osservatori attenti ritengono di percepire una stanchezza strisciante, minore partecipazione, indifferenza, punte evidenti di disaffezione e fastidio.

Specchio dell'Italia, anche EDEN è coinvolta da questi sintomi. Ne va del senso della sua missione. Una parte di questi viaggiatori galattici si interroga sulle ragioni di quanto sembra stia avvenendo. Alcuni le leggono come l'espressione di caratteristiche profonde della società italiana. Istituzioni stanche, predisposte più al dovere burocratico che alla passione civile. Un Palazzo che rinuncia fin troppo volentieri alla sua già debole funzione profetica e insegue di giorno in giorno le fluttuazioni del consenso. Partiti politici che dimenticano volentieri la loro funzione di intermediazione degli

interessi parziali verso l'interesse generale. Un sistema produttivo solo di rado affamato di trasformazione incisiva. Una massa critica di PMI – l'80% dell'economia italiana – troppo spesso senza i mezzi, la cultura, la forza e la vocazione di costruire per un futuro apparentemente lontano (il 2030!). Le nuove modalità post-industriali di lavoro che eliminano gli spazi fisici e i valori di consapevolezze collettive, dunque la coesione sociale. Un associazionismo di base portato per le sue caratteristiche a agire 'locale' e a pensare a breve, oppure a troppo lungo, con una vocazione utopica distante dalla fatica del possibile.

EDEN ha come missione il futuro, ma esprime un paese dove la percezione stessa di futuro è compromessa. La crisi demografica e il saldo zero della natalità mettono l'Italia davanti allo spettro di una "*near-dying community*", com'è stata definita brutalmente. Gli 'anziani' sovrastano numericamente, socialmente ed economicamente i giovani, che dunque tornano a emigrare. I figli si fanno quando c'è una sensazione di futuro e si ritiene di poter avere progetti. Fame di futuro, speranza di futuro in netto calo da vari decenni. Con il risultato che non ci sono abbastanza giovani per costringere al futuro la società italiana, e poiché il futuro non sembra esserci non si fanno altri futuri giovani. Né si 'sprecano' soldi per i giovani, cioè per la scuola, l'Università, l'innovazione, la ricerca. Cose da giovani, cose da futuro. Il breve termine che cancella il lungo termine, il 2023 vs il 2030.

Fin qui una prima lettura della disaffezione strisciante. Dal dibattito appassionato di EDEN emerge però un'altra lettura. Non contraddice la precedente, le è parallela e la corregge. I suoi punti forti:

a. *La costruzione sociale dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo sostenibile* (d'ora in poi Agenda 2030) è stata *top down*. Un progetto delle élite trasmesso alla popolazione attraverso una logica dell'emergenza collegata alla previsione apocalittica della fine del mondo. Occorre un Pianeta 2030 per evitare che il Pianeta finisca. In questo modo si è inflazionata l'Apocalisse¹. Come ogni modesto comunicatore sa, la cattiva notizia funziona solo per un po' di tempo, neanche tanto. Poi perde presa, stanca, produce rifiuto, più spesso progressiva indifferenza. La distopia non crea bisogno di utopia, ma più semplicemente distacco e assuefazione. Non ci si coinvolge a lungo contro la fine del mondo, salvo per persone e gruppi inclini al pensiero paranoide. Ci si coinvolge, più o meno a fatica, se si

¹ La forza tentatrice dell'Apocalisse è grande e universale. Dà un senso facile alla Storia. Riduce la complessità del presente. Semplifica, e lo fa intrecciando argomenti e emozioni. Vale per le seduzioni apocalittiche quanto ha scritto Fredric Jameson del pensiero cospiratorio: «l'epistemologia dei poveri». Sembrano spiegare ciò che, con ansia cognitiva ed emozionale insieme, non si riesce a capire.

viene ingaggiati per un mondo migliore, per una mia vita migliore. A patto dell'essere e sentirsi ingaggiati in qualcosa che ha e dà senso concreto alla mia vita, tanto più in un contesto sociale e culturale dove le grandi visioni ideologiche e politiche di un mondo migliore hanno perso ogni presa, e sono rimaste solo quelle religiose, oppure quelli che il CENSIS ha definito bene «desideri minori»².

b. *L'Agenda è stata ricondotta all'ESG, e l'ESG si è ridotto da subito alla E.* L'Ambiente è diventato lo snodo egemone del salvataggio del pianeta, e il *green* il suo simbolo gentile, presto onnipresente. In questo modo si sono quasi persi nel discorso pubblico la Sostenibilità sociale e la Governance, meno 'gentili', molto più problematiche e conflittuali, non 'colore' ma materia di dinamiche sociali e politiche, di cambiamenti di fondo nella società, di rapporti di forza e di potere, di scelte economiche e di trasformazioni normative. Scollegando l'Agenda dalla S e dalla G, la comunicazione e le *policies* prevalenti l'hanno preservata (transitoriamente) dalla conflittualità sociale e politica, dai costi più alti e dai cambiamenti più incisivi che la Sostenibilità sociale e la Governance comportano.

c. Questa *prudente e miope unilateralità* ha reso tutto un po' più facile nel breve termine. Ha però scollegato il miglioramento urgente del Pianeta da aspetti fondamentali dell'esistenza concreta dei suoi abitanti, dal nucleo duro delle condizioni strutturali, economiche, normative delle persone. Moltiplicata dall'impatto della pandemia, l'insistenza mediatica sul cambiamento necessario ha generato aspettative forti di cambiamenti significativi nelle vite reali. La delusione strisciante ha facilitato un minore coinvolgimento e la tentazione di un ritrarsi spontaneo verso forme di indifferenza, neutralità e delega là dove avrebbe potuto crescere un atteggiamento proattivo partecipe. Il *top down* forse corre il rischio di perdere il *bottom up*. Forse anche dentro la grande astronave in viaggio per un mondo salvato.

EDEN ha deciso di indagare in modo rigoroso l'impatto di questa parziale messa tra parentesi della S (e della G...) nell'ESG. Punto di osservazione e di segnale: il coinvolgimento effettivo delle persone – in questo caso il campione significativo rappresentato narrativamente dall'equipaggio dell'astronave – rispetto alla missione verso il 2030, verso Marte e un pianeta forse migliore. Quanto è effettivamente conosciuta questa missione sia come ESG sia come Sostenibilità? Chi si sente più o meno 'ingaggiato'? Quali sono le diverse modalità di coinvolgimento? Quali i loro profili sociali, demografici e valoriali? Nella loro identità di cittadini, in che modo i membri della comunità percepiscono dal basso l'azione dei decisori pubblici e delle istitu-

² Cfr il § *Il tempo dei desideri minori*, in CENSIS, *Rapporto 2023 sulla situazione sociale del paese*, Roma 2023, pp. 13-17.

zioni nell'area per loro decisiva della Sostenibilità? Nell'altra loro identità di lavoratori, quanto 'engagement' ESG, e in particolare nella dimensione S, attribuiscono alle organizzazioni e aziende in cui vivono una parte cruciale del proprio tempo? Le sentono come un terminale passivo o come protagoniste proattive, propositive, propense a implicarli in modo dinamico come 'apostoli' e co-protagonisti della mission 2030? In che misura la maggiore o minore presenza del tema della Sostenibilità costruisce o facilita la modalità del coinvolgimento dal basso nel viaggio di EDEN? Quanto, secondo i loro dipendenti, la consapevolezza del ruolo del loro 'capitale umano' può spingere soggetti economici a farsi strumento fondamentale per il futuro globale e non solo produttivo del Pianeta Terra?

Una indagine, ma con lo scopo di capire quanto, come, su quali terreni e contenuti prevalenti, con quali azioni e linguaggi, l'attenzione autentica alla Sostenibilità può facilitare il non semplice viaggio della grande Astronave. In sostanza, una *action research* come aiuto rigoroso per restituire a un ESG parzialmente monco la sua efficacia di proposta complessiv .

2. *Una action research per capire e agire*

Una indagine su 2 anni, confrontando il 2022 e il 2023. Gli obiettivi monitorati. Un questionario narrativo. Un campione rappresentativo della società italiana. Una griglia di quattro profili.

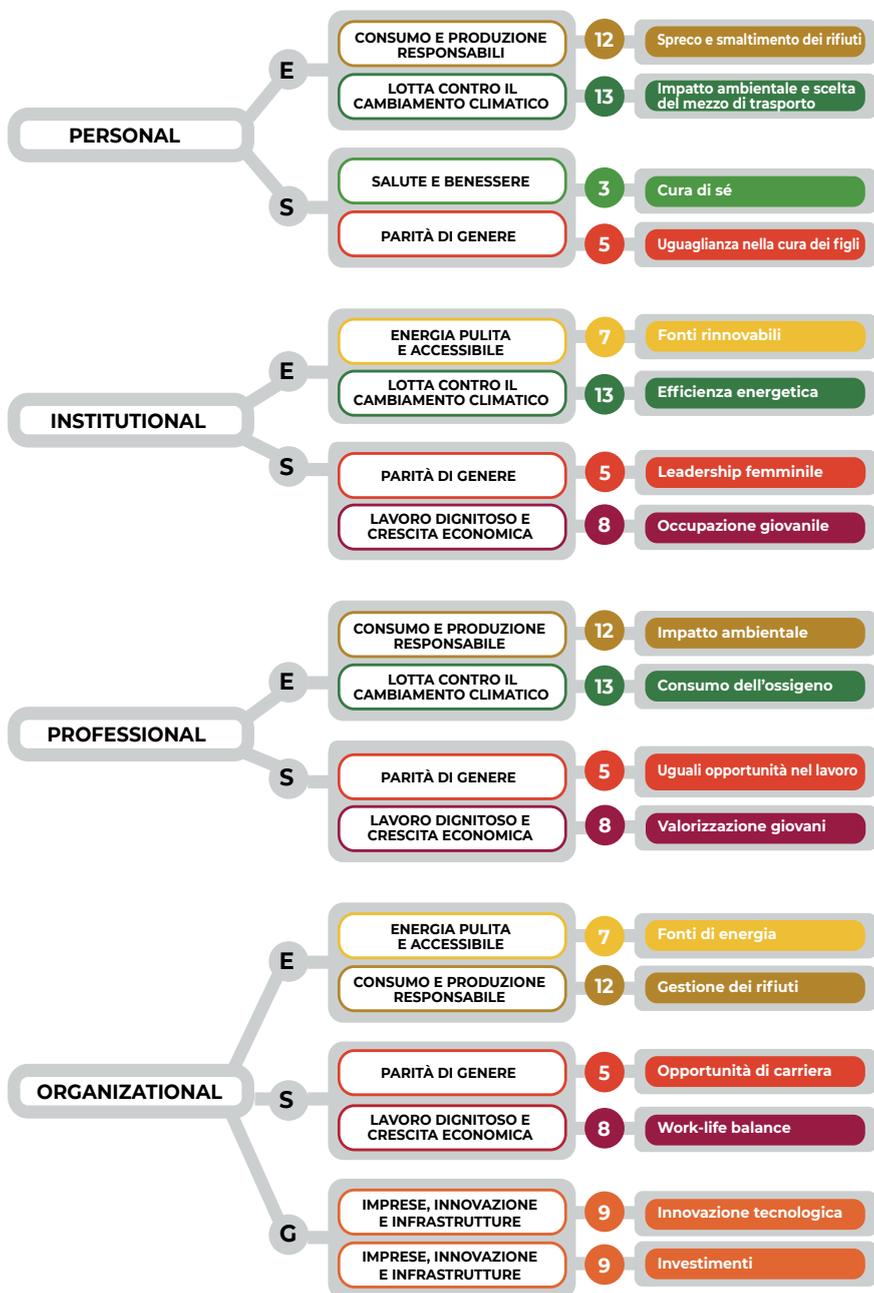
2.1. **Gli obiettivi monitorati**

Il primo momento dell'indagine è stato la scelta degli obiettivi analitici da monitorare. L'Agenda 2030 identifica 17 SDGs, ovvero i Sustainable Development Goals. L'indagine ha scelto di concentrarsi su 7 obiettivi trasversali: 3 per l'area E, 3 per l'area S e 1 per l'area G.

Le tavole 1 e 2 mostrano le connessioni tra queste aree e gli SDGs. La E (Ambiente) rimanda agli SDGs 7 (Energia pulita e accessibile), 12 (Consumo e produzione responsabili) e 13 (Lotta contro il cambiamento climatico). La S (Social) comprende gli SDGs 3 (Salute e benessere), 5 (Parità di genere) e 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica). La G (Governance) è – vogliamo aggiungere: non a caso – l'area meno articolata dell'Agenda 2030 e dell'ESG: si riduce allo SDG Imprese/Innovazione e Infrastrutture e tiene ben lontana la ovvia valenza politico-istituzionale del termine Governance.

2.2. **Perché un questionario narrativo. Quantità, qualità e *action research***

I temi dell'Agenda 2030 sono al centro di una comunicazione sociale intensa. Investono dimensioni individuali e collettive sovraccariche al livello simbolico, emotivo, sociopolitico, economico.



Tav. 1 - Profili di coinvolgimento, obiettivi SDGs 2030 e temi



Tav. 2 – Gli obiettivi SDGs 2030 monitorati

La posta in gioco sembra essere il futuro stesso del pianeta, la sopravvivenza dell'umanità nell'arco di poche generazioni, la possibilità e qualità della vita, il mantenimento degli equilibri e squilibri attuali tra aree geopolitiche, stati, comunità e gruppi sociali. È in dubbio il proseguimento di modelli di sviluppo, produzione e consumo che sembravano ovvi fino a poco tempo fa. Le esistenze individuali stesse vedono minacciati i loro modi di vivere. Beni primari non negoziabili e che si immaginava illimitati diventano intermittenti, minacciati, scarsi e in redistribuzione caotica sul pianeta come nelle sue macro- e microcomunità: l'aria, l'acqua, il confine terra/mare, il caldo/freddo, i cicli delle stagioni e della meteorologia, la natalità, talvolta il genere. Il rapporto umani-ambiente si rivela destrutturato. Si afferma la percezione di una natura depauperata, deteriorata e in attesa di risarcimento da parte di una umanità distruttiva. Vecchie e nuove favole si riaffacciano, generando inquietudine, colpa e fughe riparative verso miti regressivi: la Natura di per sé verde e buona, Gaia, le origini come luogo geometrico di purezze salvatrici verso cui tornare.

Contenuti così diffusi e radicali sfuggono alle tecniche più usuali di indagine. Il questionario consueto domanda/risposta registra percezioni consapevoli e rappresentazioni in bella copia di sé stessi. Si dicono stereotipi, si mette in scena l'identità personale che si vuole trasmettere a sé stessi e all'interlocutore immaginario fonte del questionario. Emergono di rado, di fatto quasi mai, in uno stesso soggetto le ambivalenze, la coesistenza di opposti, le risposte diverse in contesti diversi che invece quell'intervistato darebbe. Si ottengono atteggiamenti e/o comportamenti dichiarati, e non la zona intermedia confusa dove i comportamenti e gli atteggiamenti divergono, a volte senza neanche accorgersene.

Questi limiti sono particolarmente forti per i contenuti complessi che l'indagine ha voluto esplorare. Al tempo stesso, l'indagine non poteva essere solo qualitativa. Doveva anche produrre numeri. Di qui la scelta di uno strumento atipico: il questionario narrativo. Una narrazione si sviluppa da una domanda all'altra, da un item all'altro. Ad ogni momento corrisponde una situazione significativa. L'intervista aiuta a immergersi in una situazione e a esprimere ciò che si sente/pensa riconoscendosi in qualcosa di quella situazione: un personaggio, una interazione tra personaggi o tra un personaggio e un frammento di realtà. Non si risponde e basta, ci si identifica, e si racconta sé stessi attraverso la relativa complessità di questa identificazione. Non si dà una risposta, o peggio si sceglie una casella. Si diventa A, o B o C ..., che sta vivendo in un certo modo la situazione significativa xy. In questo modo, quasi senza accorgersene, chi risponde si colloca nello spazio *tra* l'atteggiamento consapevole che direbbe e il comportamento consapevole che dichiarerebbe: uno spazio sfuggente, complesso, ma probabilmente più suo e *vero*.

Da questa scelta di metodo è nato il *questionario narrativo*³ usato nell'indagine. Come per ogni narrazione di base, è stata costruita una storia divisa in *capitoli*, popolata da *personaggi* con personalità corrispondenti a *quattro profil* di atteggiamenti/comportamenti e collocati in una serie di *micro-situazioni* concrete.

³ Inutile fermarci qui sull'interminabile dibattito intorno ai questionari nelle scienze sociali, alle loro varianti e limiti, al quantitativo vs qualitativo e alle soluzioni ibride proposte con successo variabile qui e là. Segnaliamo una riflessione direttamente pertinente a questa indagine: A. Marradi, *Raccontar storie. Un nuovo metodo per indagare sui valori*, Milano, Carocci, 2005. Sulle molte strade percorse dalle ricerche qualitative, si veda la sintesi di Mario Cardano, *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino, 2011 (contiene una bibliografia accurata). Uno spazio a parte meriterebbero le indagini semantiche, che la Eikon Strategic Consulting pratica dal 2008 con costanti innovazioni di strumenti e di metodi. Ma su questo aspetto, che riguarda anche questa Indagine sulla Sostenibilità, torneremo più avanti.

2.3. La Storia

L'Astronave EDEN viaggia nel tempo/spazio verso Marte con la missione di esplorare un possibile migliore Pianeta. Il suo equipaggio è una rappresentanza della popolazione giovane-adulta e adulta dell'Italia. Intanto, notizie e voci dal Pianeta Terra portano l'equipaggio a interrogarsi su sé stesso e sul proprio coinvolgimento nella missione.

2.3.1. I Capitoli

Le tre sfere di coinvolgimento ESG dell'equipaggio/popolazione italiana esplorate dall'indagine coprono le dimensioni principali della vita individuale e rimandano ai suoi interlocutori più significativi. Le loro articolazioni intrecciano gli obiettivi monitorati. Sfere diverse affrontano talvolta da prospettive diverse gli stessi ESG.

Nella *sfera personale*, si è invitati a guardarsi allo specchio e a confrontarsi con i piccoli gruppi di cui si fa parte: microreti familiari, di amicizia e di tempo libero, coppia, famiglia, compagni diretti di lavoro, vicinato immediato. Di fronte a sé e a queste cerchie sociali ristrette, chi risponde definisce in concreto il suo rapporto con i temi E e S, lo traduce in un equilibrio tra atteggiamenti e comportamenti nella sua vita quotidiana, e monitora spontaneamente il quanto e il come del proprio coinvolgimento.

La *sfera professionale* rimanda all'ampio sotto-campione dei lavoratori e delle lavoratrici dipendenti. Il singolo 'racconta' i suoi temi ESG nel rapporto con l'entità in cui lavora: li tiene per sé, ve li porta dentro, diventa o meno un interlocutore attivo, chiede o meno alla sua organizzazione o azienda di coinvolgersi in questi temi, partecipa effettivamente a quanto esse fanno con loro progetti autonomi.

Nella *sfera della propria organizzazione/azienda* e delle *Istituzioni*, questo stesso sotto-campione (organizzazione/azienda) e l'intero campione (Istituzioni) valutano quanto il coinvolgimento nell'Agenda 2030 sia solo a parole oppure con progetti reali che vengono più o meno perseguiti. In questo capitolo della narrazione, è lo *Organizational&Institutional Engagement*⁴ *top down* che viene valutato attraverso le percezioni *bottom up*.

⁴ Questo Rapporto usa preferibilmente il termine italiano 'coinvolgimento'. Tuttavia introduciamo spesso l'equivalente inglese *Engagement* e le sue varianti (*Personal, Professional...* ecc) in quanto standard internazionale.

2.3.2. I Profili

Ogni sfera di coinvolgimento si articola in quattro profili trasversali: l'*indifferenza*, la *delega*, l'*impegno* e la *focalizzazione*

a. Nel *Personal Engagement*, l'*indifferenza* si esprime con atteggiamenti e comportamenti di distanza. Gli obiettivi dello sviluppo sostenibile non sono una priorità personale. Non riescono neanche ad entrare nel campo marginale degli interessi minimi o delle paure fastidiose. Semplicemente non hanno risonanze vissute, non investono microscelte della vita quotidiana, non vengono neanche stimolati dall'impatto che alcuni aspetti ESG hanno sulla qualità della mia esistenza, sui bisogni più difficili da soddisfare, su possibili impoverimenti, su ansie verso il presente immediato e il futuro. Tra gli Indifferenti prevale la negazione morbida, il ripiegamento nel presente brevissimo, la messa tra parentesi di una identificazione con ciò che sta oltre cerchi molto ristretti della mia vita personale e sociale.

La *delega* abbandona gli spazi protetti dell'indifferenza, ma si rifugia nella dimensione protettiva della propria irrilevanza. Chi delega non disconosce tutto ciò che sta dietro i temi ESG. Può anche esprimere preoccupazione e ansia. Può interrogarsi sul futuro proprio e di ciò a cui tiene. Ma prevale la sensazione dell'insignificanza. Chi sono io per coinvolgermi in problemi così ampi e sfuggenti? Non ho né le competenze né il potere né il tempo né l'influenza per farlo. Agiscono *loro* che sanno, possono, hanno gli strumenti e i mezzi, sono stati messi lì e pagati per gestire. E che sono anche in fondo responsabili di tutto questo. Non io, l'uomo qualunque, oggetto e non soggetto di ciò che avviene nel mondo.

L'*impegno* ritrova il desiderio e la capacità di essere soggetto attivo. I temi ESG non vengono espulsi dal rapporto con la Terra e con il futuro. La persona impegnata li recupera nella propria vita, se ne interessa, partecipa alle loro ricadute e conseguenze per sé e per le comunità cui appartiene. Fa sue più o meno le norme, le regole e le prescrizioni anche di vita quotidiana che discendono da alcuni aspetti dell'ESG e tende a trasmetterle alle sue cerchie immediate. È disposta anche a qualche costo aggiuntivo e a qualche sacrificio collegato alla protezione di un bene comune come l'Ambiente. Modifica abbastanza alcuni aspetti delle sue abitudini e del suo stile di vita. Può partecipare a iniziative o impegnarsi in azioni che riguardino le sue comunità. Si informa su cosa avviene ai livelli istituzionale e politico soprattutto locali. Parla e ragiona in termini di futuro.

La *focalizzazione* caratterizza chi mette al centro della propria vita i temi ESG. Le percezioni, gli atteggiamenti e i comportamenti della persona fo-

calizzata sono dominati dal futuro e dal progetto di un mondo migliore al livello dell'ambiente, della sostenibilità sociale e della governance. Segue con passione i dibattiti, le scelte istituzionali nella propria comunità, in parte anche le dinamiche più globali. Vive la necessità di cambiamenti piuttosto radicali e urgenti. Per quanto le è possibile, vi si dedica direttamente. Aborrisce l'indifferenza, tende a rifiutare la delega, diffonde consapevolezza. È incline a farsi l'apostolo di soluzioni nelle cerchie sociali che frequenta, ma anche nei gruppi, movimenti e organizzazioni attivi verso l'Agenda 2030. Talvolta coltiva visioni e testimonianze apocalittiche intorno a minacce di fine del Pianeta Terra, e tende ad usarle per mobilitare attenzione e attivismo.

b. Nel *Professional Engagement* l'accento si sposta sulla dimensione lavorativa della vita delle persone. Qui il coinvolgimento riguarda le azioni della mia organizzazione/azienda sull'ESG.

Al *profilo indifferente* non interessa quello che fa o non fa la struttura in cui lavora. Ignora spontaneamente i progetti, le iniziative, gli eventi e le comunicazioni aziendali che riguardano lo ESG. Gli inviti a coinvolgersi, quando ci sono, non lo riguardano o vengono respinti con diffidenza. Persino ciò che nell'ESG aziendale tocca direttamente sé stesso e aspetti concreti del suo lavoro lo sfiora solo per quello che ha per lui un impatto personale tangibile. L'indifferenza trascina con sé la non partecipazione e il ripiegamento sul privato e sul presente.

Il *profilo che delega* si accorge delle eventuali azioni e progetti aziendali di matrice ESG e talvolta li segue, si informa, magari partecipa a qualche iniziativa o incontro. Valuta, considera, ma non va oltre. L'ingaggio attivo gli è estraneo. Talvolta per disincanto cinico e sensazione di impotenza: *loro* decidono quello che vogliono, non ho modo di influenzarli, da solo o con i miei colleghi. In altri casi, emerge una delega per risentimento. Tutti questi problemi ESG, magari mi accorgo pure che sono importanti e forse gravi, ma gli altri – *loro* – hanno combinato tutto questo e adesso sta a *loro* occuparsene. Altre volte ancora, emerge esplicitamente l'atteggiamento dell'*uomo qualunque*: questioni complicate, cose tecniche, ne capisco poco, se ne occupi chi ne sa di più. Delego.

Il *profilo impegnato* presta una attenzione partecipe sia alle tematiche generali ESG sia alle azioni della sua organizzazione o azienda. Si informa, risponde, si coinvolge almeno in alcuni dei progetti ESG, ne parla con i colleghi, commenta nei canali social e nei gruppi aziendali on line. Critica, chiede, esprime piacere, entusiasmo, emozione e delusione. Di tanto in tanto offre tempo e energie personali per realizzare iniziative e eventi specifici. Trasmette le attività ESG dell'azienda anche nelle cerchie dei suoi rapporti diretti (familiari, di amicizia, associazioni).

Il *profilo focalizzato* considera la propria organizzazione/azienda come un protagonista primario dell'Agenda 2030 e una responsabile diretta degli obiettivi ESG. Non si limita a partecipare anche attivamente, ma chiede, esige, stimola, aggrega, ingaggia, propone. La pressione *bottom up* è il suo strumento principale, perciò mobilita con altri tutte le forze interne in grado di fare e far fare. Interlocutore costante dell'azienda e dei suoi progetti, dà energie personali, ma è pronto a segnalare vuoti e insufficienze, a criticare anche con durezza. Si integra con le strutture associative interne e esterne coerenti con la sua missione di cambiamento. Agisce nei canali di comunicazione interni/esterni, e spesso li promuove. Il suo ingaggio è costante, e coinvolge le sue cerchie sociali. 'Apostolo' dell'ESG, può diventare un moltiplicatore efficace della reputazione e identità dell'azienda, ma anche un critico deluso pronto a denunciare ritardi, carenze, *green washing*, dimenticanze e quelli che considera passi indietro.

c. Nello *Organizational&Institutional Engagement*, le persone valutano in modo differenziale atteggiamenti e comportamenti delle strutture organizzative/aziendali e istituzionali (la PA centrale e periferica) Nella percezione degli intervistati, quanto sia le une che le altre si coinvolgono nella costruzione del mondo migliore proposto dall'Agenda 2030 e dagli obiettivi ESG?

I profili sono simmetrici a quelli degli individui. Nel *profilo indifferente*, l'organizzazione/azienda e le istituzioni sono poco interessate. Possono anche dire il contrario, ma i loro atteggiamenti e comportamenti reali non mettono al centro i 7 obiettivi ESG monitorati tra i 17 obiettivi generali SDGs delle Nazioni Unite. L'agenda, la distribuzione delle risorse e investimenti, le scelte normative, i piani strategici, a volte la comunicazione stessa, esprimono indifferenza sostanziale.

Nel *profilo delegante*, la propria organizzazione/azienda e le proprie istituzioni riconoscono l'importanza dei 7 obiettivi, magari affermano in modo non strumentale la loro importanza per lo sviluppo economico e sociale, ma non ritengono che sia loro compito occuparsene. Tocca ad altri che sono più in alto o altrove, hanno le competenze tecniche, dispongono delle risorse necessarie, possono legiferare e creare norme, possono attuare modalità di pressione e di controllo. Le aziende si aspettano che intervengano le Authority o la PA. La PA periferica demanda alla PA centrale e viceversa. Governo e Stato si appellano a accordi e strategie sovranazionali. In questo intreccio di deleghe, predomina la percezione della scomparsa della responsabilità diretta.

Nel *profilo impegnato*, l'organizzazione, l'azienda e le istituzioni inseriscono gli obiettivi di sostenibilità tra gli obiettivi complessivi a medio termine. La comunicazione interna e esterna li presenta. Gli eventi e una serie di azioni specifiche li concretizzano. Le procedure e le normative aziendali, le modalità