

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE PER LA SOCIETÀ DI DOMANI

Generare valore e cambiamento culturale

La Governance della sostenibilità nelle imprese e nel Paese

Sintesi del terzo Advisory Board WPP/The European House – Ambrosetti

Milano, 8 ottobre 2019

Ottava edizione

INDICE

PREMESSA	3
PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE	4

PREMESSA

Da oltre otto anni WPP e The European House – Ambrosetti hanno avviato un percorso di sviluppo con l'obiettivo di ingaggiare i decisori e la business community in riflessioni di alto livello sui principali trend e cambiamenti che interessano il Paese, al fine di indirizzare in modo consapevole le strategie e le decisioni di investimento degli operatori del settore della comunicazione e creare valore, occupazione e crescita

Il percorso di quest'anno è dedicato ad approfondire un tema cruciale per le imprese e le istituzioni: "Social Impact e Sviluppo Sostenibile come strumenti di crescita e priorità strategica per le Istituzioni e la business community".

La terza riunione dell'ottava edizione dell'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti è stata dedicata a delineare lo **stato dell'arte dello sviluppo sostenibile** in Italia, analizzando da una parte i progressi e i gap del nostro Paese verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile promossi dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e, dall'altra, approfondendo l'evoluzione dell'approccio alla responsabilità sociale d'impresa e i relativi impatti per le aziende.

L'Advisory Board 2019

L'Advisory Board è un fattore distintivo dell'iniziativa WPP|The European House – Ambrosetti che garantisce validità scientifica al lavoro svolto fornendo, al tempo stesso, contributi originali per le analisi e autorevolezza concettuale relativamente ai contenuti sviluppati.

I membri dell'Advisory Board 2019 sono:

MASSIMO BEDUSCHI, Chairman & CEO, GroupM Italia

ALDO BISIO, Amministratore Delegato, Vodafone Italia

SILVIA CANDIANI, Amministratore Delegato, Microsoft Italia

FABIO CAPORIZZI, CEO, Burson Marsteller Italia

MASSIMO COSTA, Country Manager, WPP Italia

MARCO COSTAGUTA, Fast Moving Consumer Goods Expert e Presidente, LTP

VALERIO DE MOLLI, Managing Partner & CEO, The European House – Ambrosetti

LUCA GARAVOGLIA, Presidente, Davide Campari

BARBARA LABATE, Fondatrice & CEO, ReStore e Risparmio Super

CAMILLA LUNELLI, Responsabile della Comunicazione e dei Rapporti Esterni, Cantine Ferrari

FRANCESCO PUGLIESE, Amministratore Delegato, CONAD

SARAH VARETTO, EVP News Projects Development Continental Europe del broadcaster, SKY

RICCARDA ZEZZA, CEO, Life Based Value

Relatori esterni coinvolti

L'Advisory Board ha un funzionamento a geometria variabile e beneficia del contributo, ad ogni riunione, di relatori esterni con competenze specifiche sui temi oggetto di analisi e approfondimento. Alla riunione dell'8 ottobre hanno partecipato:

ENRICO GIOVANNINI, Fondatore e Portavoce, ASviS

FRANCESCA PASINELLI, Direttore Generale, Telethon

I contenuti del presente documento sono riferibili esclusivamente al lavoro di analisi e di ricerca di The European House – Ambrosetti e possono non coincidere con le opinioni e i punti di vista dei membri dell'Advisory Board o di altre persone coinvolte nell'iniziativa.

PRINCIPALI TEMI E SPUNTI EMERSI DALLA RIUNIONE

La prima definizione di sviluppo sostenibile, inteso come uno sviluppo in grado di assicurare *“il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”*, può essere ricondotta al rapporto *“Our Common Future”*, pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (Commissione Bruntland) del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente. Il concetto di sostenibilità, nell'accezione proposta dalla Commissione, viene collegato alla compatibilità tra sviluppo delle attività economiche e salvaguardia dell'ambiente.

Nel corso degli anni, la letteratura economica e delle scienze sociali ha ampliato il concetto di sviluppo sostenibile, arrivando ad includere nella sua definizione anche il fattore umano e gli impatti dell'attività economica sulle comunità e gli individui. L'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti si riconosce nella definizione che intende per sviluppo sostenibile uno sviluppo economico e sociale compatibile con l'equità sociale, la tutela ambientale e i diritti delle future generazioni.

La terza riunione dell'Advisory Board è stata dedicata ad approfondire il tema della **Governance della sostenibilità nelle imprese e nel Paese**, vale a dire delle strategie e gli approcci che le Istituzioni e la business community possono adottare al fine di offrire un contributo *“trasformativo”* e irreversibile all'Agenza nazionale e internazionale di sviluppo sostenibile.

1. L'Agenda 2030 dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) e lo stato dell'arte dello sviluppo sostenibile in Italia

Il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile, articolati in 169 Target e oltre 240 Indicatori da raggiungere entro il 2030. Il programma presentato dall'ONU nasce da una chiara presa di posizione circa **l'insostenibilità dell'attuale modello economico di produzione e consumo**. L'Agenda si caratterizza come fortemente innovativa per la rottura di paradigma che propone, in quanto supera definitivamente l'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale e contribuisce ad affermare una **visione integrata** delle diverse dimensioni dello sviluppo (economica,

sociale e ambientale), visione che è stata posta alla base del lavoro dell'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti 2019.

Tutti i Paesi sono chiamati a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza distinzione tra nazioni sviluppate, emergenti o in via di sviluppo. Data la sua ampiezza e il suo carattere “**trasformativo**”, l'implementazione dell'Agenda 2030 necessita di essere supportata da parte di tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle istituzioni filantropiche, dalle università e centri di ricerca agli operatori dell'informazione e della cultura.

A quattro anni dalla firma dell'Agenda 2030, sembra consolidarsi in tutto il mondo la consapevolezza che, per affrontare le complesse questioni economiche, sociali, ambientali e istituzionali necessarie per realizzare la transizione verso un modello di sviluppo più sostenibile, sia necessario adottare un approccio integrato. Anche perché, a poco più di dieci anni dal traguardo, il Rapporto ONU 2019 dedicato agli Obiettivi di sviluppo sostenibile sottolinea come, nonostante i progressi in molte aree critiche siano evidenti, sono necessarie **azioni e politiche più rapide e ambiziose** per realizzare la trasformazione economica e sociale necessaria al raggiungimento degli Obiettivi.

A richiedere interventi più urgenti sono soprattutto le aree legate alla **lotta contro il cambiamento climatico e alle disuguaglianze**: nel primo caso, gli effetti catastrofici e irreversibili che si verificheranno se non si riducono subito le emissioni di gas serra renderanno inabitabili molte parti del mondo, colpendo in particolar modo i più vulnerabili; per quanto riguarda le disuguaglianze, povertà, fame e malattie stanno aumentando in vari Paesi, interessando maggiormente le aree più povere del Pianeta.

La molteplicità dei rapporti elaborati e il dispiegarsi di iniziative globali per affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali confermano l'attenzione senza precedenti che viene posta sull'attuazione dell'Agenda 2030 da parte di organizzazioni della società civile, imprese, intermediari finanziari, amministrazioni e comunità locali. La portata di tale fenomeno è stata sicuramente amplificata dal cosiddetto **fenomeno “Greta Thunberg”**, ragazza svedese che ha organizzato, nell'agosto 2018, un'azione di protesta fuori dal parlamento nazionale per chiedere al Governo di ridurre le emissioni di anidride carbonica in linea con l'Accordo di Parigi, esponendo un cartello che recitava “Skolstrejk för klimatet” (sciopero scolastico per il clima). Ragazzi e adulti da tutto il mondo si sono lasciati coinvolgere da questa iniziativa e **il 15 marzo 2019 si è tenuto il primo sciopero mondiale per il clima**, che ha visto la partecipazione di oltre un milione di giovani in tantissime città del mondo, tra cui 100 città italiane. Il 24 maggio 2019, giorno del secondo sciopero globale, ci sono state manifestazioni in 1.664 città in almeno 125 Paesi.

È ormai chiaro a tutti che il processo in atto non può essere ridotto ad una moda passeggera ma, al contrario, si è dimostrato in grado di mobilitare Paesi e imprese, attribuendo al singolo individuo la responsabilità di **creare un mondo più equo e pulito**, che tuteli il diritto delle nuove generazioni di beneficiare di elevati standard ambientali, umani e di sviluppo economico. Sono proprio le nuove generazioni, inoltre, a pretendere a voce alta una maggiore responsabilità da parte della leadership di governi e imprese, anche se il tema ambientale prevale su tutte le altre dimensioni.

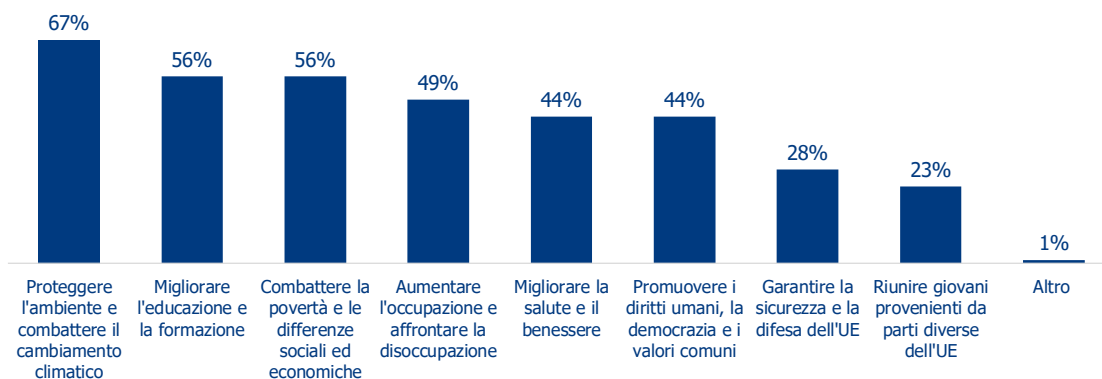


Figura 1. Quali tra i seguenti temi dovrebbero essere una priorità per l'Unione Europea nei prossimi anni? (sondaggio a risposta multipla ai post-millennials in Europa), valori percentuali, 2019. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Unione Europea.

In Europa, le elezioni di fine maggio e il successivo accordo tra i Governi hanno portato, per la prima volta nella storia, una donna alla presidenza della Commissione Europea. Nel discorso programmatico pronunciato davanti al Parlamento, Ursula von der Leyen si è espressa chiaramente a favore dell'idea che lo sviluppo sostenibile rappresenti uno dei **pilastri della strategia europea** dei prossimi cinque anni. La parola “sostenibile” è comparsa dodici volte nel suo discorso programmatico, il quale contiene numerose proposte riconducibili ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e l'impegno esplicito a “non lasciare nessuno indietro”, proprio come si prefigge l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. L'impegno della Commissione in questa direzione emerge anche dalla nuova struttura dell'ente europeo. La Presidente della Commissione europea, infatti, nelle lettere di missione inviate ai commissari designati, ha menzionato esplicitamente tra i principi guida della Commissione 2019-2024 non solo la responsabilità di ogni commissario per la realizzazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, ciascuno nel proprio settore di competenza, ma anche il principio che la stessa Commissione sarà nel suo insieme responsabile per il raggiungimento degli Obiettivi.









A livello nazionale, l'attuale Governo si è espresso in favore di un “**Green New Deal**” per l'Italia e il corrispettivo Programma ricalca l'ambizione del Paese di “*rafforzare la coesione sociale, ridurre le disuguaglianze e vincere la sfida della sostenibilità ambientale*”, puntando su mobilità sostenibile, creazione di aree economiche ambientali, vantaggi fiscali per chi fa imprenditoria verde, vive verde, sviluppa verde”. Il Governo, inoltre, ha proposto che gli investimenti pubblici green e sostenibili siano scorporati dai vincoli di bilancio, che impongono un rapporto rigoroso tra il deficit e il prodotto interno lordo.

Le intenzioni del nuovo Governo sono dunque coerenti con il perseguimento di una strategia all'insegna della sostenibilità ambientale, ma **si auspica la definizione di una strategia integrata**, che consenta di conseguire progressi in tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile. Come sottolineato nel percorso 2019 dell'Advisory Board WPP|The European House – Ambrosetti, sarebbe un errore ricondurre lo sviluppo sostenibile unicamente alla tutela ambientale, tralasciando l'altrettanto importante rispetto e salvaguardia della comunità e la valorizzazione del cosiddetto “fattore umano”.

Il 4 ottobre 2019 è stato presentato a Roma il Rapporto ASviS 2019¹, che analizza lo stato di avanzamento dell'Italia rispetto all'Agenda 2030.

Guardando agli altri Paesi europei, un dato significativo da tenere a mente è la **forte disomogeneità** nei risultati conseguiti dai diversi Stati all'interno dei singoli indicatori. Considerando, a titolo esemplificativo, il Goal 1 (Povertà zero), le distanze tra Paesi sono molto consistenti: la differenza tra l'indicatore composito relativo al best performer (Repubblica Ceca) e il Paese che compare in fondo alla classifica (Bulgaria) è pari a 31,4 punti.

Rispetto ad alcuni indicatori, l'Italia ha conseguito sostanziali miglioramenti nel corso degli anni, anche se in alcune aree **gli sforzi non sono sufficienti**. Tra gli Obiettivi in cui il nostro Paese è ben posizionato a livello europeo, figurano: l'Obiettivo n. 3 "Salute e benessere", in cui l'Italia è in sesta posizione e in grande miglioramento rispetto alla situazione fotografata nel 2010; l'Obiettivo n. 7 "Energia pulita e accessibile", per il quale il nostro Paese è in quarta posizione, con un valore nettamente superiore a quello medio europeo; l'Obiettivo n. 12 "Consumo e produzione responsabili", è quello per il quale le disuguaglianze tra Paesi dell'Unione sono massime. L'Italia si colloca al secondo posto della classifica e per quasi tutti i Paesi si nota un netto miglioramento tra il 2010 e il 2017; l'Obiettivo n. 13 "Agire per il clima" vede l'Italia comparire tra i Paesi più virtuosi, con una tendenza positiva tra il 2010 e il 2017; infine, per l'Obiettivo n. 15 "La vita sulla terra" l'Italia si colloca al di sopra della media europea, in settima posizione.

OBIETTIVO	EU28 RANKING 2010	EU28 RANKING 2017
 POVERTÀ ZERO	18°	25° ↓
 FAME ZERO	10°	12° ↓
 SALUTE E BENESSERE	14°	6° ↑
 ISTRUZIONE DI QUALITÀ	26°	25° ↑
 UGUAGLIANZA DI GENERE	21°	12° ↑
 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE	5°	4° ↑
 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA	17°	27° ↓
 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE	16°	18° ↓

¹ Nota metodologia: gli indicatori compositi sono stati costruiti utilizzando la metodologia AMPI, adottata anche dall'Istat per costruire gli analoghi indicatori BES. In particolare, le statistiche contenute nel Rapporto sono state costruite attraverso il ricorso ad un indicatore composito (a partire da oltre 100 indicatori elementari) per 15 Obiettivi su 17, mentre per i Goal 13 e 17 si è scelto di continuare a utilizzare un singolo indicatore headline. Sia gli indicatori forniti dall'Istat sia gli indicatori compositi sono disponibili sul sito internet dell'ASviS, che contiene anche dati riferiti alle diverse regioni. Il valore dell'Italia del 2010 rappresenta il valore base (pari a 100) e gli indici mostrano il miglioramento (se il valore sale) o il peggioramento (se scende) della situazione rispetto al valore del 2010. Se un indice composito presenta un miglioramento, ciò non significa necessariamente che l'Italia sia su un sentiero che le consentirà di centrare gli Obiettivi nel 2030, ma semplicemente che il Paese si sta muovendo nella direzione giusta "in media", in quanto non si tiene conto della distribuzione (cioè degli aspetti legati alle disuguaglianze) del fenomeno.


OBIETTIVO	EU28 RANKING 2010	EU28 RANKING 2017
 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE	18°	20° ↓
 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI	16°	17° ↓
 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI	4°	2° ↑
 AGIRE PER IL CLIMA	6°	7° ↓
 LA VITA SOTT'ACQUA	N.A.	21°
 LA VITA SULLA TERRA	11°	7° ↑
 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI	21°	21° =
 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI	28°	15° ↑

Figura 2. Posizione dell'Italia nel contesto europeo per i diversi Obiettivi, 2010 e 2017. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati ASviS.
N.B. Obiettivo n. 6 disponibile solo a livello aggregato

Tra il 2010 e il 2017 l'Italia mostra segni di miglioramento in nove aree: alimentazione e agricoltura sostenibile, salute, educazione, uguaglianza di genere, sistema energetico, innovazione, modelli sostenibili di produzione e di consumo, lotta al cambiamento climatico, cooperazione internazionale. Per sei aree, invece, la situazione peggiora: povertà, condizione economica e occupazionale, condizioni delle città, condizione dei mari, ecosistema terrestre e qualità della governance, pace, giustizia e istituzioni solide, mentre per i restanti due Obiettivi (acqua e disuguaglianze) la condizione appare sostanzialmente invariata.

Per concludere, nonostante il miglioramento di tanti indicatori che si osserva a livello globale e nonostante le azioni intraprese nella giusta direzione da parte di moltissimi Paesi, migliaia di imprese e città, non si è ancora determinata quella **discontinuità culturale** e di scelte strategiche necessaria per raggiungere, entro il 2030, i 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile sui quali tutti i leader del mondo si sono impegnati.

Per questo motivo, per manifestare una strategia pienamente sostenibile, ci auspichiamo che un sistema-Paese e un Gruppo/impresa si ispirino ai seguenti principi:

- **EQUITÀ**: garantisce rispetto intergenerazionale e pari opportunità;
- **APERTURA**: rende agevole la circolazione di risorse economiche e umane e garantisce l'integrazione;
- **INTELLIGENZA**: incentiva la crescita economica e la valorizzazione delle risorse tangibili e intangibili;
- **STABILITÀ**: riduce i potenziali impatti negativi derivanti da situazioni/eventi dannosi (interni ed esterni), a causa delle sue caratteristiche intrinseche economiche, sociali e organizzative e della certezza delle regole;
- **RESILIENZA**: potenzia la capacità di reagire a shock e/o periodi di crisi o incertezza e di adattarsi positivamente ai cambiamenti adeguando le strutture e i modelli istituzionali, sociali, economici.

In particolare, per il nostro Paese, la **strategia di Sviluppo Inclusivo e Sostenibile** dovrà includere questi elementi:

- la tutela dei diritti umani e l'integrazione sociale e culturale;
- il rispetto dei diritti delle nuove generazioni;
- un'attenzione costante alle più urgenti sfide economiche, sociali e ambientali del Paese;
- una strategia chiara per promuovere una trasformazione dell'industria che non vada a svantaggio delle persone e dell'ambiente;
- un sostegno crescente e di lungo periodo per garantire il progresso della scienza, l'accesso alla formazione migliore e il rafforzamento del capitale umano.

2. L'evoluzione dell'approccio alla responsabilità sociale d'impresa e gli impatti per le aziende

Il concetto di sviluppo sostenibile è diventato negli anni sempre più centrale nelle strategie di business e di comunicazione delle imprese. Da una parte il mercato è ricettivo e alla ricerca di brand e prodotti trasparenti e in cui riconoscersi, dall'altra è cresciuta la consapevolezza dei profondi impatti e della relativa responsabilità che i Gruppi hanno nei confronti dei propri stakeholders (non solo gli shareholders) e l'ambiente che li ospita. Grazie a questo nuovo contesto, sempre più aziende guardano al tema della responsabilità sociale d'impresa come ad un'opportunità per il proprio business e non solo come ad una componente dell'attività di marketing nei confronti dei propri clienti.

Anche in Italia tale fenomeno sta assumendo contorni molto rilevanti. Il crescente interesse nei confronti di questi temi, grazie anche ad un intenso lavoro di sensibilizzazione mediatica, ha portato alla produzione e diffusione di dati statistici che consentono di determinare l'entità del fenomeno e i relativi impatti. Mentre a livello internazionale abbiamo già citato numerose iniziative di promozione di sistemi di indicatori per le politiche, come gli indicatori collegati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite – a cui si aggiungono quelli della strategia Europe 2020 e l'insieme europeo di indicatori per lo Sviluppo Sostenibile – a livello nazionale si possono citare gli indicatori BES (Benessere equo e sostenibile) utilizzati nella Legge di Bilancio e gli indicatori SDGs (Sustainable Development Goals) all'interno della Strategia di Sviluppo Sostenibile nazionale.

L'indagine sulla fiducia delle imprese manifatturiere, effettuata a novembre 2017 dall'Istat, ha visto la presenza di alcuni quesiti volti ad approfondire quali investimenti e attività aziendali interessano il nostro Paese in un'ottica di sviluppo sostenibile e di economia circolare. L'indagine restituisce una prima fotografia del Paese, mettendo in evidenza quattro cluster di aziende: non sostenibili, lievemente sostenibili, mediamente sostenibili e altamente sostenibili. Oltre il 50% del campione delle imprese manifatturiere attive in Italia può essere definito non sostenibile, il 15% lievemente sostenibile, il 15,1% mediamente sostenibile e il 17,6% altamente sostenibile. La dimensione (misurata in termini di addetti) si dimostra un elemento chiave nel determinare il grado di sostenibilità delle imprese, in quanto quest'ultimo aumenta al crescere della loro dimensione. Tale correlazione può essere in parte legata all'introduzione della normativa che ha imposto, dal 2017, alle imprese con 500 e più

addetti di adottare rendicontazioni non finanziarie e a presentarle annualmente alla Consob, accanto alla contabilità di tipo economico-finanziario.

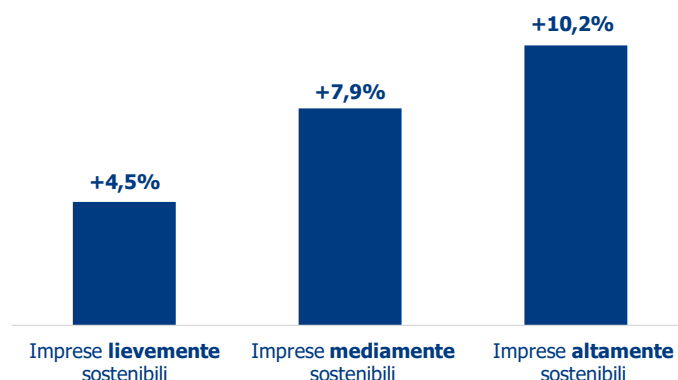


Figura 3. Premio di produttività per le aziende manifatturiere sostenibili rispetto a quelle non sostenibili, variazione percentuale, 2015-2017. Fonte: Istat.

Si evidenzia, inoltre, una **correlazione positiva tra sostenibilità e produttività**²: rispetto alle aziende non sostenibili, utilizzate come benchmark nell'esercizio di stima, quelle lievemente sostenibili presentano una produttività superiore del 4,5%, quelle mediamente sostenibili del 7,9%, quelle altamente sostenibili del 10,2%.

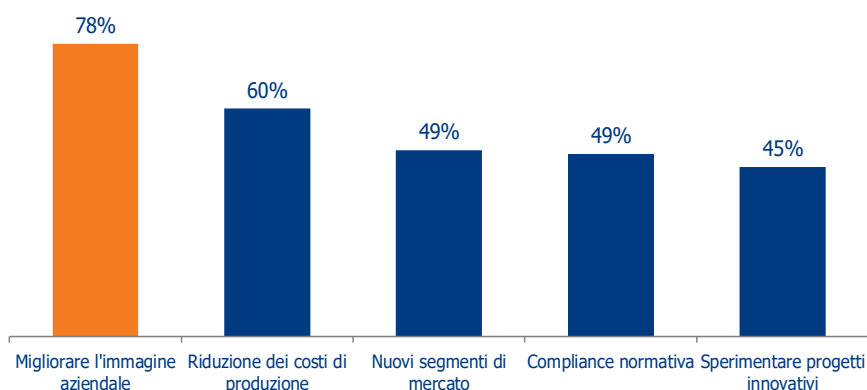


Figura 4. Motivazioni che spingono un'azienda verso attività orientate alla sostenibilità, valori percentuali sul totale delle aziende manifatturiere, 2017. Fonte: Istat.

Punto dolente che emerge dall'indagine, invece, è la rassegna delle motivazioni che spingono le aziende a realizzare attività orientate alla sostenibilità: tra le imprese che sono orientate ad almeno una delle attività aziendali per lo sviluppo sostenibile, le motivazioni prevalenti nell'adozione di tali comportamenti sono quelle legate al **miglioramento dell'immagine aziendale** e della reputazione del proprio marchio (per il 77,6%), alla riduzione dei costi (60,4%), alla ricerca di nuovi segmenti di mercato o all'adempimento di prescrizioni di legge (49,0%) e per sperimentare progetti innovativi

² Il modello utilizzato dall'Istat stima tale correlazione applicando modelli GLM nei quali, come variabile dipendente, è stata inserita la produttività del lavoro, mentre come variabili indipendenti sono state considerate le quattro ripartizioni geografiche (Nord ovest, Nord est, Centro, Sud e Isole), la dimensione d'impresa (in termini di numero addetti), il settore di appartenenza, la redditività (rapporto tra MOL – Margine Operativo Lordo – e fatturato), il grado di integrazione verticale (rapporto tra valore aggiunto e fatturato), l'indice di sostenibilità.

(45,0%). Il vero salto di qualità nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa si può raggiungere a patto che si verifichi un vero e proprio cambio di paradigma: come già ripetuto all'inizio del paragrafo, questo può avvenire solo iniziando a considerare la sostenibilità non un costo ma un'opportunità per il proprio business.

Dal 2004 The European House – Ambrosetti ha costituito un **Osservatorio permanente sulla Corporate Governance**, con l'obiettivo di fornire proposte e indicazioni concrete per promuovere il raggiungimento dell'eccellenza nei sistemi di governo delle società italiane. L'Osservatorio, oltre ad offrire uno strumento operativo e una piattaforma di confronto e di creazione di opinione sulle tematiche più rilevanti sulla corporate governance in Italia, già a partire dallo scorso anno ha intrapreso un percorso di analisi sul livello di maturità delle società quotate italiane in relazione alle tematiche di sostenibilità.

A novembre 2019 sarà presentata la quindicesima edizione del Rapporto, che ha individuato una relazione fra la **qualità dei sistemi di governo** (analizzata tramite il calcolo dell'Indice di Eccellenza della Governance – EG Index) e la **performance nella gestione della sostenibilità** (Sustainability Index) fra le società industriali del segmento FTSE MIB. Considerando questi due indicatori si riscontra una coerenza di posizionamento nel 71% dei casi: in altri termini, società che si dimostrano virtuose nella gestione dei propri sistemi di governo, risultano fra i primi posti anche per grado di attenzione verso le tematiche di sostenibilità; allo stesso, le realtà quotate con sistemi di governo meno sviluppati, sembrano essere anche meno sensibili ad una integrazione dei principi di sostenibilità all'interno dei meccanismi aziendali.

Oltre a rappresentare un boost alla produttività aziendale, l'integrazione di obiettivi di sostenibilità nella strategia aziendale rappresenta un trend in crescita anche da parte di cittadini e consumatori. Il tema della sostenibilità appassiona sempre più italiani ed oggi è comunemente percepito come patrimonio in grado di influenzare le abitudini quotidiane del consumatore. Nel 2018 sono 34 milioni gli italiani (77% della popolazione) appassionati e interessati al tema della sostenibilità. Sono diverse le ricerche che dimostrano che i consumatori sono disposti a spendere di più per acquistare prodotti sostenibili, nonostante la maggioranza della popolazione non abbia una visione a 360° sul tema. Per queste ragioni, la sostenibilità non può quindi più rappresentare per le aziende un trend passeggero ma una **diretrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente**.

Da un'analisi dei trend di consumo emerge come il prodotto rappresenti solo una piccola parte di quello che gli stakeholders valutano nei confronti di un'azienda, concentrandosi sempre di più sui valori espressi dalla stessa. Se nel 2014 i **valori incarnati dal brand** erano rilevanti per il 33,3% del campione, nel 2019 tale percentuale ha raggiunto il 66,7%. Il trend appena descritto deve senz'altro la sua evoluzione all'affacciarsi dei Millennials (i nati tra il 1985 e il 2000) nell'arena dei consumi i quali, insieme alla Generazione Z (i nati tra il 2001 e il 2009), si stima arriveranno a pesare per più del 70% della popolazione italiana entro il 2050³. Portatori di stili di vita e di consumo inediti, i Millennials privilegiano la condivisione al possesso e ritengono importanti i temi legati

³ Già oggi, a livello globale, rappresentano il 40% della popolazione totale.

alla sostenibilità, considerando rilevanti le conseguenze dei propri consumi sull'ambiente, e alla trasparenza ed eticità dei brand con cui si relazionano⁴.

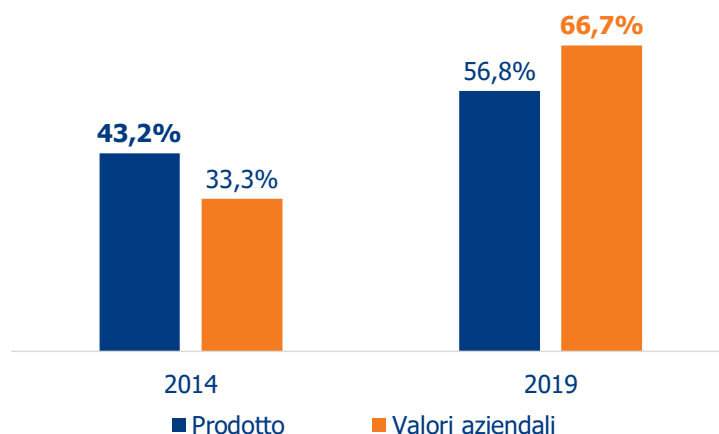


Figura 5. Risposte alla domanda "Quali fattori consideri nel valutare un'azienda?", valori percentuali, 2014 e 2019. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Reputation Institute.

La reputazione di un brand e i valori di cui si fa portatore, oltre a rappresentare un asset imprescindibile per le aziende, in termini di trust da parte dei consumatori, si dimostrano interconnessi al rendimento aziendale.

Un ultimo punto è la **crescente attenzione dei mercati finanziari** nei confronti di aziende sostenibili. Una ricerca sviluppata congiuntamente dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Banor SIM, analizza la relazione fra rating ESG⁵ e performance di mercato dei titoli azionari più importanti quotati sui listini europei. L'analisi sulle performance si concentra sull'indice Stoxx Europe 600, che è rappresentativo di 600 titoli azionari ad alta, media e bassa capitalizzazione di imprese appartenenti a 17 nazioni europee, classificati in "alto, medio e basso" sulla base degli indicatori di rating ESG. Il periodo considerato va dal 2012 al 2017. Nell'arco dei sei anni la composizione del paniere è mutata periodicamente e sono, quindi, 882 le imprese considerate nell'analisi. I risultati della ricerca mostrano che i titoli appartenenti al quartile delle imprese con più alto rating ESG sono quelle che performano meglio e che mostrano sia una crescita dei ricavi maggiori sia una migliore marginalità. Infine, emerge come l'integrazione fra indicatori ESG e considerazioni economiche-finanziarie classicamente usate dagli analisti nella logica value-based sia la strategia migliore per creare portafogli efficienti.

Anche gli **investitori istituzionali dimostrano un crescente impegno verso la sostenibilità**. Nelle sue ultime due lettere annuali ai vertici delle società partecipate Larry Fink, il numero uno di BlackRock⁶ ha lanciato un messaggio chiaro al mercato "il profitto non sia l'unico scopo. Lo scopo è la ragione d'essere fondamentale di

⁴ Fonte: The European House – Ambrosetti, "L'era dei Millennials: nuovi modelli di business e di consumo", 2018.

⁵ ESG sta letteralmente per "Environmental, social and governance". È diventato uno standard per definire l'approccio sostenibile agli investimenti.

⁶ Black Rock è la più grande società di investimento nel mondo che gestisce un patrimonio totale di oltre \$6.000 miliardi, di cui un terzo in Europa.

un'azienda, ciò che essa fa ogni giorno per creare valore per i suoi portatori d'interesse. Lo scopo non è solo la ricerca del profitto, bensì la forza propulsiva per ottenerlo”.

C'è da chiedersi, quindi, se il nostro Paese non stia perdendo una grossa opportunità di attrarre risorse, da un lato a causa di una scarsa sensibilità della leadership aziendale per questi temi, dall'altro per la conformazione tipica del nostro tessuto industriale, fatto per lo più da piccole e medie imprese che non dispongono della potenza di investimenti propria delle grandi aziende.

Durante la riunione sono state analizzate le esperienze di alcune delle aziende e organizzazioni che, nel Paese, stanno sposando la sfida della sostenibilità e dell'inclusività.

2.1. Social Impact Innovation e Social Impact Investing: l'esperienza di Telethon

Il tema della responsabilità sociale d'impresa, centrale per le aziende profit, gioca un ruolo ancora più significativo per un'impresa non profit la quale – se è vero che attraverso le proprie attività persegue impatti che vanno oltre il solo profitto economico – sostenendosi anche grazie al contributo spontaneo dei cittadini è chiamata ad essere ancora più responsabile e accurata in termini di rendicontazione e obiettivi raggiunti.

Il concetto di **Impact Investing** viene introdotto dalla Fondazione Rockefeller nel 2007, che lo definisce come *“un investimento fatto con l'intenzione di generare un impatto sociale unitamente ad un ritorno finanziario”*. I soggetti attivi dell'Impact Investing possono essere imprese, organizzazioni e fondi che operano con l'obiettivo di generare un impatto sociale misurabile e compatibile con un rendimento economico. Mentre, gli elementi che caratterizzano l'Impact Investing si caratterizzano per:

- l'intenzionalità dell'investitore di generare un impatto sociale;
- l'aspettativa di un rendimento economico che motiva l'investitore;
- la flessibilità del tasso di rendimento atteso, che può posizionarsi al di sotto del livello medio di mercato o allinearsi ai rendimenti di mercato;
- la varietà degli strumenti finanziari utilizzati e delle forme di intervento che spaziano dal debito all'equity puro;
- la misurabilità dell'impatto, fondamentale per assicurare trasparenza e accountability.

Fondazione Telethon è un'organizzazione non profit nata nel 1990 per volontà di un gruppo di genitori i cui figli erano affetti da distrofia muscolare, malattia che per la sua rarità era esclusa dagli investimenti in ricerca e non prioritaria per quelli in assistenza. La **missione della Fondazione** è far avanzare la ricerca scientifica verso la cura delle malattie genetiche rare, con l'ambizione di **rendere le terapie accessibili a tutti**. La sua nascita rappresenta l'avvio di un'impresa collettiva destinata a diventare un modello di eccellenza, grazie alla messa a punto di una governance severa in grado al contempo di rispondere alle aspettative di tutti gli attori coinvolti e di rendere la loro interazione virtuosa ed equilibrata.

Per Fondazione Telethon il concetto di Social Impact Investing è composto da tre principali dimensioni: la presenza di uno scenario multi-stakeholder, ovvero di un

ecosistema; l'aspettativa di un ritorno finanziario che si traduca nel superamento del concetto di donazione e, infine, la misurazione dell'impatto sociale.

La Fondazione si colloca all'interno di un **ecosistema che ruota attorno a tre principali gruppi di stakeholder**:

- i donatori (aziende o individui), che rappresentano le fondamenta della Fondazione in quanto grazie al loro contributo quest'ultima è in grado di far avanzare la ricerca verso la sperimentazione di nuove terapie sui pazienti, di aiutare le famiglie alle prese con una malattia ignota a ricevere una diagnosi certa nel minor tempo possibile e fare in modo che le cure sviluppate dai ricercatori siano accessibili a sempre più bambini, di tutto il mondo;
- i ricercatori, che possono contribuire all'attività della Fondazione attraverso bandi periodici che vengono poi successivamente vagliati da esperti provenienti da tutto il mondo per passare, da ultimo, la revisione della Commissione interna medico scientifica;
- i pazienti, i quali rappresentano il cuore della Fondazione. Quest'ultima, infatti, oltre a sostenere la ricerca, fornisce ai pazienti un'informazione aggiornata e corretta sulle malattie; li indirizza ai diversi centri di riferimento e agli specialisti; favorisce il contatto e lo scambio tra le associazioni dei malati.

Per rispondere appieno alla propria missione – ovvero rendere fruibili le terapie messe a punto grazie alla ricerca finanziata con i fondi raccolti – Fondazione Telethon ha bisogno di **partner industriali**, in grado di sviluppare e rendere disponibili sul mercato le strategie terapeutiche che si sono dimostrate efficaci in laboratorio. Ecco perché risulta centrale, parlando di Impact Investing, l'aspettativa di un ritorno finanziario dell'investimento che si traduca quindi nel superamento del concetto di donazione. Tale connubio è particolarmente importante perché, se da una parte Fondazione Telethon è in grado di selezionare la migliore e promettente ricerca di base e preclinica, dall'altra solo l'industria farmaceutica possiede le competenze e la capacità produttiva necessaria per concretizzare questi risultati e trasformarli in terapie disponibili per i pazienti.

In particolare, gli accordi tra Fondazione Telethon ed i partner farmaceutici prevedono:

- la salvaguardia dell'indipendenza nella ricerca degli scienziati Telethon;
- il mantenimento dei diritti di proprietà intellettuale;
- il vincolo allo sviluppo di terapie;
- la retrocessione della proprietà intellettuale e dei risultati co-sviluppati, qualora il Partner non persegua lo sviluppo delle terapie;
- finanziamenti a supporto della ricerca nei programmi di collaborazione;
- ulteriori finanziamenti su un modello di milestones/royalties, a supporto di ulteriori attività di ricerca.

Ad oggi questi accordi hanno garantito la fruibilità delle terapie sviluppate e finanziamenti addizionali alla ricerca per 108 milioni di Euro.

In questo contesto si inserisce l'accordo di costituzione del Fondo Sofinnova Telethon, primo fondo italiano dedicato al biotech, il quale nasce per mettere a disposizione nuove

risorse a supporto dei progetti di ricerca biotech italiani più promettenti e focalizzati sulle malattie genetiche rare, agevolando i processi che favoriscono il passaggio dai risultati della ricerca alla loro applicabilità in prodotti fruibili per la comunità. I fondi, che superano gli 80 milioni di Euro, vengono impiegati per far nascere e finanziare circa 15-20 aziende biotech in Italia.

Infine, considerando la **misurazione dell'impatto sociale** generato dall'attività di Telethon possiamo utilizzare il Citation Index, il quale misura l'importanza di una scoperta scientifica basandosi sul numero di citazioni che l'ente di ricerca riceve in articoli scientifici pubblicati successivamente. La Fondazione compare subito dopo prestigiosi centri di ricerca come la Cambridge University e la Oxford University, a dimostrazione del contributo sostanziale di Telethon alla ricerca scientifica italiana.

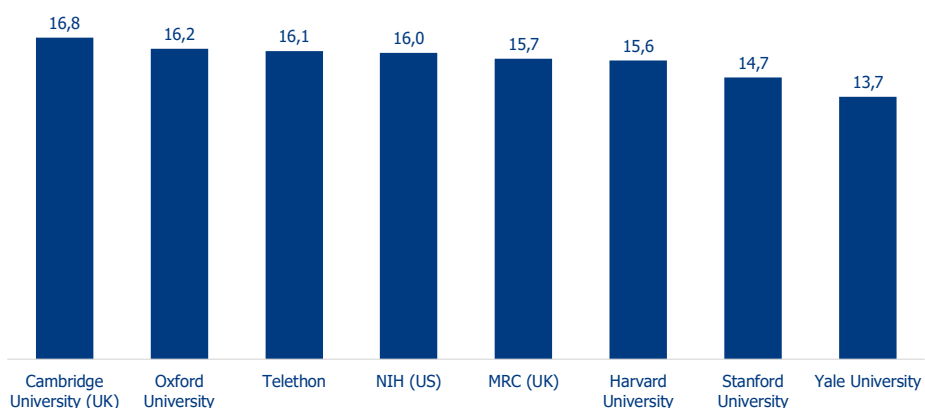


Figura 6. Citation index, 2019. Fonte: Clarivate Analytics.

Grazie alla ricerca scientifica finanziata e supervisionata dalla Fondazione, sono oltre 100 i bambini che, arrivando da tutto il mondo all'Istituto San Raffaele Telethon per la Terapia Genica di Milano, pioniere e leader mondiale di questa tecnica, hanno riconquistato la vita.

2.2. “Ocean Rescue” e la strategia di SKY

Ocean Rescue è un progetto lanciato dal 2017, con il quale la multinazionale Sky porta avanti il suo impegno per la **salvaguardia degli oceani** minacciati dalla plastica. L'ambizione è dare visibilità al tema della salvaguardia degli oceani, trovare soluzioni innovative al problema della plastica nei mari e incoraggiare le persone ad agire con piccoli gesti quotidiani che, messi insieme, possono fare la differenza.

L'obiettivo n. 14 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite ambisce proprio a conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile. Gli oceani, coprendo quasi tre quarti della superficie terrestre, “caratterizzano” il nostro Pianeta e sono essenziali per la sua sopravvivenza. Essi, infatti, fungono da sistema respiratorio terrestre, producendo circa il 70% dell'ossigeno necessario per la sopravvivenza e assorbendo anidride carbonica e scorie. Gli **oceani regolano il clima e la temperatura**, rendendo il pianeta adatto a diverse forme di vita e sono inoltre ricchi di biodiversità marina.

L'enorme patrimonio rappresentato dai bacini d'acqua del nostro Pianeta è oggi sottoposto a notevoli rischi, che ne stanno mettendo a rischio lo stato di salute, con serie

conseguenze per la flora e la fauna che li abitano, nonché per l'essere umano. La plastica rappresenta l'80% dei rifiuti dispersi in mare. Secondo il documento European Strategy for Plastics in a Circular Economy della Commissione Europea del gennaio 2018, ogni anno tra le 5 e le 13 tonnellate di plastica finiscono negli oceani, causando la morte di circa 100.000 mammiferi marini e di un numero consistente di tartarughe. A questo ritmo, entro il 2050 il peso della plastica nei mari potrebbe superare quello dei pesci.

Quando la plastica finisce in acqua, per effetto di agenti esterni – quali ad esempio i raggi ultravioletti o i microbi – si scioglie in frammenti più piccoli, trasformandosi così in **microplastica**. Una volta disperse in mare queste sostanze vengono ingerite dalla fauna, viaggiando all'interno di tutta la catena alimentare. Secondo l'Ispra⁷, circa il 15-20% delle specie marine destinate al consumo umano contengono microplastiche, mentre per i ricercatori dell'Università nazionale d'Irlanda che hanno pescato nel mare del Nord i pesci mesopelagici che vivono tra i 200 e i 1.000 metri di profondità, la percentuale salirebbe addirittura al 73%. A causa di questa situazione, si stima che un quinto del totale delle specie marine mondiali sia a rischio estinzione.

La posizione di SKY sul tema è molto chiara ed è esplicitata dalle parole di Jeremy Darroch, Group Chief Executive: *“Vogliamo sostenere il cambiamento nei confronti di uno dei più grandi disastri ambientali causati dall'uomo che caratterizza il nostro pianeta: la plastica nell'oceano. Abbiamo lanciato Sky Ocean Rescue per sensibilizzare l'opinione pubblica sulla salute degli oceani e incoraggiare il pubblico ad eliminare la plastica monouso dalla propria quotidianità”*.

Per raggiungere questo obiettivo l'azienda ha elaborato una strategia che si basa su quattro pilastri principali:

1. **Trasformare il proprio business:** SKY ambisce ad eliminare entro il 2020 tutta la plastica monouso dai propri prodotti, dalle proprie produzioni e dall'ambiente di lavoro. Tale obiettivo viene perseguito in stretta collaborazione con i propri fornitori;
2. **Usare la propria voce per ispirare ad agire:** in linea con il proprio core business, la multinazionale ha avviato un'attività di sensibilizzazione all'interno delle proprie produzioni e attraverso la creazione di spazi media ad hoc;
3. **Salvaguardare gli oceani:** attraverso una partnership pluriennale con il WWF, SKY ha deciso di salvaguardare gli oceani, proteggendo oltre 400.000 km² di mare, all'interno delle aree marine protette, in Regno Unito, Irlanda, Germania, Italia e Spagna⁸;
4. **Supportare l'innovazione:** attraverso la creazione, nel 2018, di SKY Ocean Venture, un fondo d'investimento con un impegno di 25 milioni di sterline e l'obiettivo di cercare opportunità di investimento per le aziende pioniere nel campo dell'innovazione in grado di dare il proprio contributo per risolvere la catastrofe ambientale della plastica negli oceani.

⁷ L'ISPRA (Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale) è un ente pubblico di ricerca italiano, istituito nel 2008, sottoposto alla vigilanza del Ministro dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare.

⁸ Le aree marine tutelate attraverso la partnership SKY-WWF sono disponibili sul sito internet dell'iniziativa: <https://skyoceanrescue.it/salvaguardare-i-nostri-oceani/>.

2.3. La strategia sostenibile di Vodafone

Il modello di business di Vodafone Italia per una crescita sostenibile pone al centro dell'operatività aziendale l'attenzione alle persone, la relazione con il cliente e i fornitori e la tutela dell'ambiente.

La strategia sostenibile di Vodafone è insita nella mission aziendale, **connettersi per un futuro migliore**, ed è sostenuta dall'impegno del Gruppo ad agire in modo responsabile e con integrità ovunque esso operi. Tale strategia ruota attorno a tre aree principali, ognuna delle quali ha il potenziale per migliorare la vita dei loro clienti e della società in generale: empowerment femminile, competenze e lavoro per i giovani ed innovazione energetica.

La **parità di opportunità** tra uomini e donne è alla base del progresso economico. A livello globale rimangono importanti sfide da affrontare, sebbene negli ultimi due decenni il divario di genere si sia ridotto, in particolare in settori quali l'istruzione e la salute.

Uno studio⁹ stima che ci vorranno altri 202 anni per colmare il divario di genere sul posto di lavoro se non vengono apportate modifiche significative alle strutture economiche e sociali nelle quali viviamo oggi. Le donne, inoltre, risultano svantaggiate economicamente in tutte le culture, società ed economie. A livello globale, circa il 50% delle donne di età pari o superiore a 15 anni ha un'occupazione retribuita, rispetto a circa il 75% degli uomini. Nei paesi a basso e medio reddito, le donne hanno anche il 10% in meno di probabilità rispetto agli uomini di possedere un telefono cellulare. Ciò equivale a un divario di genere digitale di circa 200 milioni di donne private dei vantaggi derivanti da un'indipendenza "mobile".

Consapevole di tale problematica, Vodafone ambisce a connettere 50 milioni di donne che vivono nei mercati emergenti ai dispositivi mobili entro il 2025. In aggiunta, l'azienda è fortemente motivata a diventare un luogo di lavoro con un track record così forte per attrarre, trattenere e sviluppare donne di talento da essere considerati, entro il 2025, la migliore azienda in cui una donna possa lavorare.

Un'ulteriore area di interesse da parte dell'azienda è rappresentata dalla **creazione di competenze e lavoro per i giovani**. La disoccupazione giovanile rappresenta una sfida sociale ed economica globale significativa: oltre 209 milioni di giovani sono disoccupati o lavorano mentre vivono in condizioni di povertà¹⁰.

Nonostante gli alti livelli di disoccupazione giovanile, la domanda di competenze digitali supera già l'offerta di talenti disponibili. Mentre molti giovani sono "nativi digitali", nella maggior parte dei casi l'istruzione di base non è sufficiente a fornire quelle competenze tecniche necessarie a gestire le sfide legate alla tecnologia su cui le nostre economie fanno sempre più affidamento – come programmare, mitigare i rischi di sicurezza informatica o progettare, configurare e gestire dispositivi elettronici e reti wireless o di rete fissa.

La EU Digital Skills and Jobs Coalition riporta che il 37% dei lavoratori dell'UE non possiede competenze digitali sufficienti e vi sono chiari segnali che il divario delle

⁹ The Global Gender Gap Report, WEF, 2018.

¹⁰ ILO, 2017.

competenze digitali si stia allargando. Entro la fine del prossimo anno, potrebbero esserci quasi 500.000 posti di lavoro digitali vacanti in Europa.

Vodafone ambisce a dare il proprio contributo nella riduzione del gap, supportando la creazione di competenze digitali per 10 milioni di giovani entro il 2022. Nel 2018, il Gruppo ha lanciato il programma internazionale “What will you be?”, disegnato per rispondere alla mancanza di competenze digitali, che fornirà ai giovani un orientamento professionale e l'accesso a contenuti di formazione e posti di lavoro nell'economia digitale. Completa il programma il servizio “Future Jobs Finder”, una piattaforma accessibile tramite smartphone che offre ai giovani uno strumento gratuito per acquisire nuove competenze digitali e scoprire opportunità di lavoro nella crescente economia digitale.

Una terza area di intervento riguarda l'**innovazione energetica**. A livello globale è ormai chiara la necessità di implementare urgentemente un piano d'azione per affrontare il cambiamento climatico. Per dare il proprio contributo in questa direzione Vodafone ha definito una serie di obiettivi sfidanti: dimezzare il proprio impatto ambientale, ridurre le emissioni di gas serra (GHG) del 50% e acquistare elettricità rinnovabile al 100% entro il 2025.

Molti analisti sostengono che il fabbisogno energetico globale dovrebbe aumentare di un ulteriore 25% entro il 2040¹¹. Raggiungere i target ambientali in termini di riduzioni delle emissioni di gas a effetto serra sarà particolarmente difficile nel contesto della continua crescita economica e della popolazione globale.

Dall'altra parte, la fornitura di servizi di comunicazione richiede notevoli quantità di energia. Ogni gigabyte in più rappresenta un potenziale aumento del fabbisogno energetico.

Vi è una necessità urgente, quindi, per Vodafone e altre società di comunicazione di sviluppare approcci innovativi per ridurre al minimo il consumo di energia al fine di mitigare le conseguenze climatiche di questa crescita crescente della domanda dei nostri servizi.

2.4. “Becoming digital” e inclusività sociale: l'ambizione di Microsoft di far crescere il Paese con il digitale abbracciando la diversità

Una delle principali direttrici della strategia sostenibile di Microsoft si manifesta attraverso l'ambizione di diffondere una nuova cultura digitale raggiungendo oltre 2 milioni di giovani e professionisti italiani entro il prossimo anno.

Entro il 2020, infatti, l'Italia avrà bisogno di oltre 100.000 nuovi profili tecnici mentre metà della forza lavoro esistente dovrà sviluppare o migliorare le proprie competenze digitali. In pochissimo tempo sarà necessario realizzare un grandissimo lavoro di formazione e aggiornamento – upskill e reskill – attuabile solo attraverso il coordinamento di tutti i principali attori sotto un'unica regia.

Attraverso la creazione di un ecosistema di aziende, tra le quali figurano ad esempio LinkedIn, Invitalia, Adecco e altre, Microsoft offre a professionisti, studenti e giovani

¹¹ World Energy Outlook, IEA, 2019.

lavoratori la possibilità di creare o aggiornare le proprie competenze abbracciando il tema dell'intelligenza artificiale, che sarà al centro della trasformazione lavorativa a cui assisteremo nei prossimi anni.

Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, infatti, contribuirà alla crescita del Paese creando nuove opportunità:

- +135.000 nuovi posti di lavoro ICT vacanti al 2020;
- +12% incremento della produttività lavorativa al 2035;
- +15% valore aggiunto lordo (relativo al Pil) al 2035.

Un'altra area di lavoro in cui l'azienda ha concentrato le proprie risorse è quella della diversità e inclusione sociale. In accordo con la propria missione "*to empower every person and organization on the planet to achieve more*", l'azienda ha deciso di rivolgere la propria attenzione al miliardo di persone nel mondo che sono affette da un qualche tipo di disabilità.

Questa porzione consistente di individui presentano bisogni, preferenze e desideri, che ad oggi faticano ad essere intercettati dalle aziende e rimangono molto spesso insoddisfatti. A livello globale, si stima che il potere di acquisto delle persone con disabilità sia pari a \$6,9 trilioni.

È nato così, in casa Microsoft, il nuovo Adaptive Controller. Si tratta di uno strumento innovativo, dal prezzo accessibile¹², pensato per permettere a chiunque, a prescindere dal tipo di disabilità, di giocare ai propri titoli preferiti per console senza doversi confrontare con le difficoltà dei controller tradizionali. Il prodotto è stato sviluppato dai ricercatori Microsoft attraverso un intenso lavoro di ricerca e simulazione a stretto contatto con gli individui affetti da disabilità.

Questa iniziativa rientra in una strategia più ampia dell'azienda, la quale desidera promuovere, attraverso la tecnologia, pratiche culturali inclusive e realizzare un luogo di lavoro accessibile per tutti.

¹² Il prodotto costa circa \$99 negli Stati Uniti.