

A photograph of three male workers in a dark industrial environment, likely a factory or workshop. They are wearing work clothes; one in the foreground wears a light blue t-shirt and denim overalls, while the others wear darker shirts. They are all looking down and working on a complex piece of machinery with various pipes and components. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows.

Il ruolo delle imprese nella società della sfiducia

***Governance, etica, comunicazione
interna e istituzionale: le nuove sfide
del sistema economico italiano***

chi sono

Mi chiamo **Dino Amenduni**

 [@doonie](https://twitter.com/doonie)

 dino.amenduni@proformaweb.it

Sono socio, comunicatore politico e pianificatore strategico di [Proforma](#)

Insegno comunicazione politica ed elettorale all'Università di Bari

Collaboro con le testate locali del Gruppo Espresso e [Valigia Blu](#).

Faccio parte dello staff del [Festival Internazionale del Giornalismo](#) di Perugia

Tutte le mie presentazioni sono **disponibili gratuitamente**

(sia consultazione sia download) agli indirizzi

www.slideshare.net/doonie (personale)

e www.slideshare.net/proformaweb (aziendale)

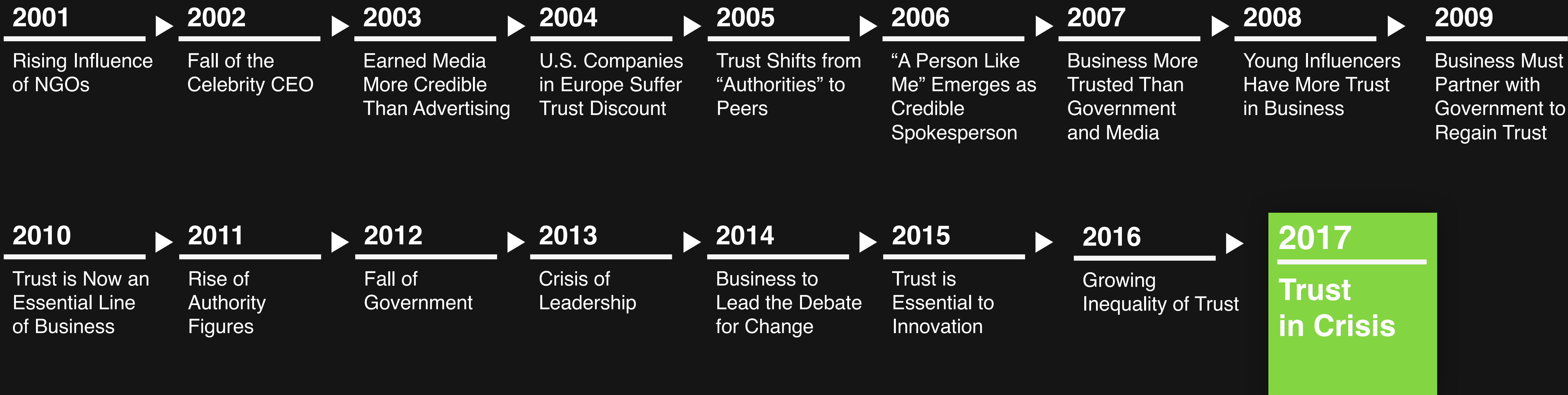
Il punto di partenza

Edelman pubblica ogni anno una ricerca internazionale, il **Trust Barometer**, che analizza l'andamento della fiducia mondiale nella politica, nei media, nelle Organizzazioni non Governative e nel mondo dell'impresa.

Il titolo della ricerca del 2017 è “*Trust in Crisis*” (fiducia in crisi).

NB: tutte le tabelle utilizzate in questa presentazione provengono dal Trust Barometer 2017 di Edelman

Trust in Retrospect



L'ipotesi di lavoro (proveniente dai dati)

La crisi di fiducia nel sistema politico-economico-mediatico sta portando a due tipi di richieste eterogenee da parte della popolazione:

- **Richiesta alla politica:** cambiamento radicale di volti e di pratiche. Non importa la credibilità di chi promuove questo cambiamento, l'importante è che mostri interesse per la vita personale degli elettori.

L'ipotesi di lavoro (proveniente dai dati)

- **Richiesta all'impresa:** offrire una “supplenza etica” al sistema. Se la politica non è più in grado di garantire determinati standard di coerenza, se i media sono sempre più percepiti come schierati con lo status quo, il mondo dell'impresa è investito di aspettative mai così alte in termini di equità, coerenza, trasparenza, rispetto dei cittadini.

→ Chi cambia la **governance in direzione “etica”** può oggi ottenere grandi risultati in termini reputazionali.

Analisi di scenario

La fase della separazione tra chi detiene l'autorità
e chi ha la capacità di influenzare i comportamenti

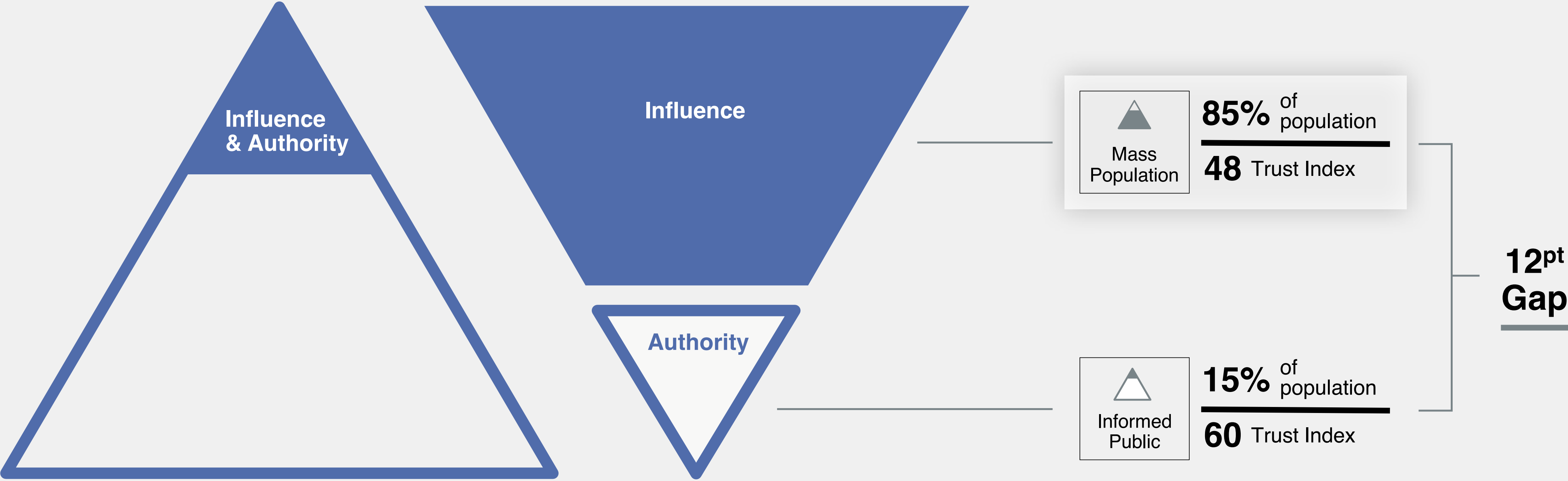
Separazione tra autorità e influenza

Edelman stima la presenza di un **15% della popolazione, considerata “pubblico informato”**, che dichiara un livello di fiducia aggregato in politica, impresa, Organizzazioni Non Governative (ONG) e media pari al 60%.

Il restante 85%, definito “popolazione di massa”, dichiara un livello di fiducia aggregato del 45%.

La distanza tra questi due mondi, in termini di fiducia, non è mai stata così alta (nel 2012 la differenza era di 9 punti). La forbice cresce fino al 21% negli Stati Uniti e al 19% nel Regno Unito.

2016: The Inversion of Influence



Source: 2017 Edelman Trust Barometer. The Trust Index is an average of a country's trust in the institutions of government, business, media and NGOs. Informed Public and Mass Population, 28-country global total.

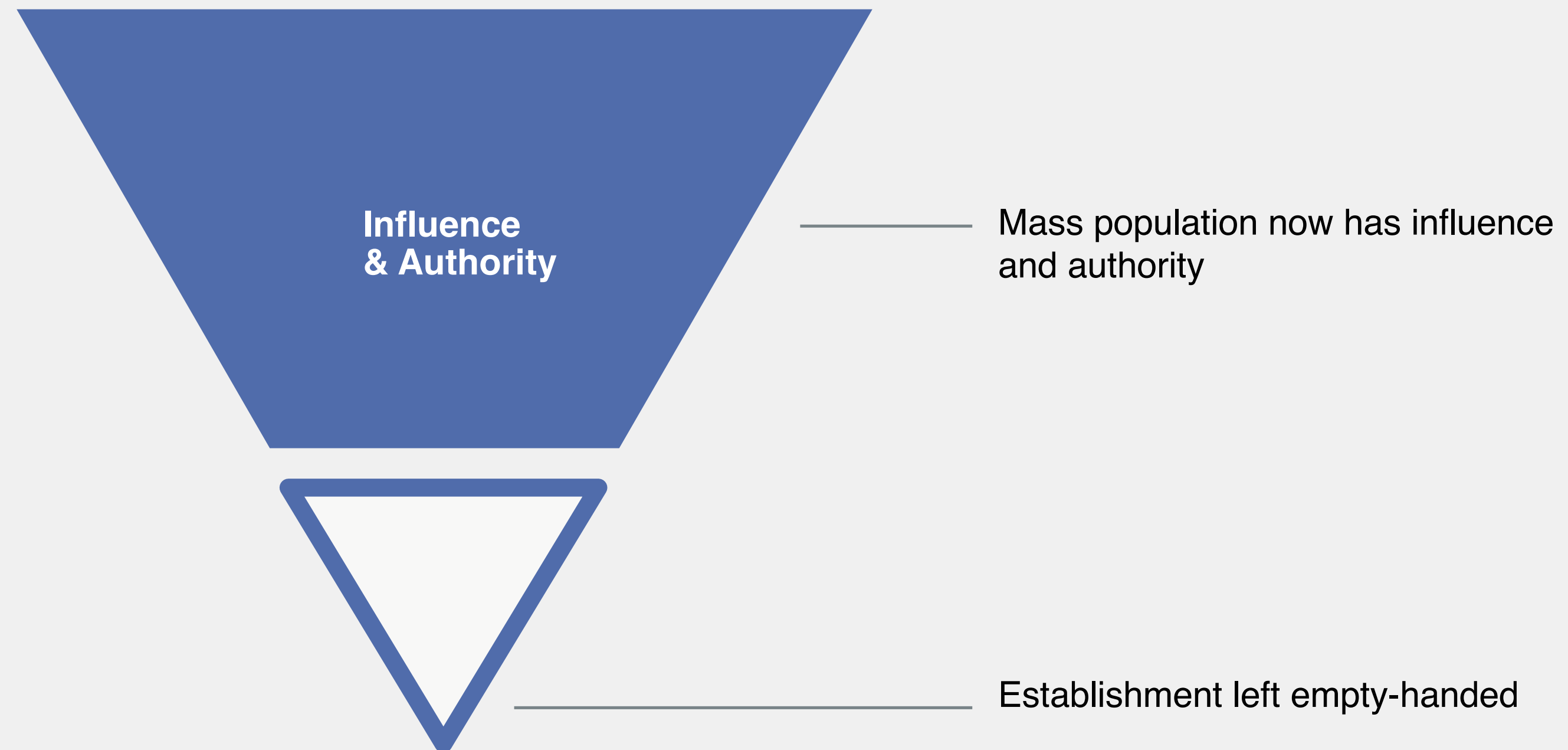
Separazione tra autorità e influenza

Questa divaricazione nella percezione di fiducia è in realtà la spia di una tendenza molto più profonda e significativa dei cambiamenti nei meccanismi di costruzione dell'opinione pubblica.

Edelman afferma infatti che il 'grande pubblico', essendo numericamente molto superiore ed essendo portatore di una sfiducia crescente nei confronti dell'élite, **abbia sottratto la capacità di influenza all'establishment**, a cui resta un'autorità 'vuota', **un potere che non si trasforma in autorevolezza**.

Ciò avviene ovviamente anche grazie all'avvento dei social media su larga scala.

2017: Mass Population Rejects Established Authority



Come nasce la sfiducia sistemica?

1. **Senso di ingiustizia**: i cittadini ritengono che le autorità siano autoreferenziali, non pensino ai problemi delle persone, si arricchiscano più del necessario.
2. **Perdita di speranza**: il duro lavoro non porta a un miglioramento delle condizioni di vita, le generazioni più giovani vivono peggio di quelle anziane (interruzione del senso del progresso).

Come nasce la sfiducia sistemica?

3. Assenza di fiducia nella politica:

chi governa non contribuisce materialmente a modificare le condizioni che portano i cittadini a essere sfiduciati.

4. Richiesta di cambiamento: i cittadini confidano nell'arrivo di un “uomo forte”, le cui proposte sono caratterizzate da un vocabolario e da promesse in linea con il bisogno di cambiamento richiesto.

Without Trust, Belief in the System Fails



How true are each of the following?

Sense of Injustice

System biased in favor of elites, elites indifferent to the people, getting richer than they deserve

Lack of Hope

Hard work not rewarded, children will not have a better life, country not moving in right direction

Lack of Confidence

No confidence in current leaders

Desire for Change

Need forceful reformers to bring change

Le paure individuali accelerano la sfiducia collettiva

Il 53% dei rispondenti a questa indagine su scala mondiale ritiene che **il sistema sta “fallendo”**. Il dato cresce addirittura al 72% in Italia.

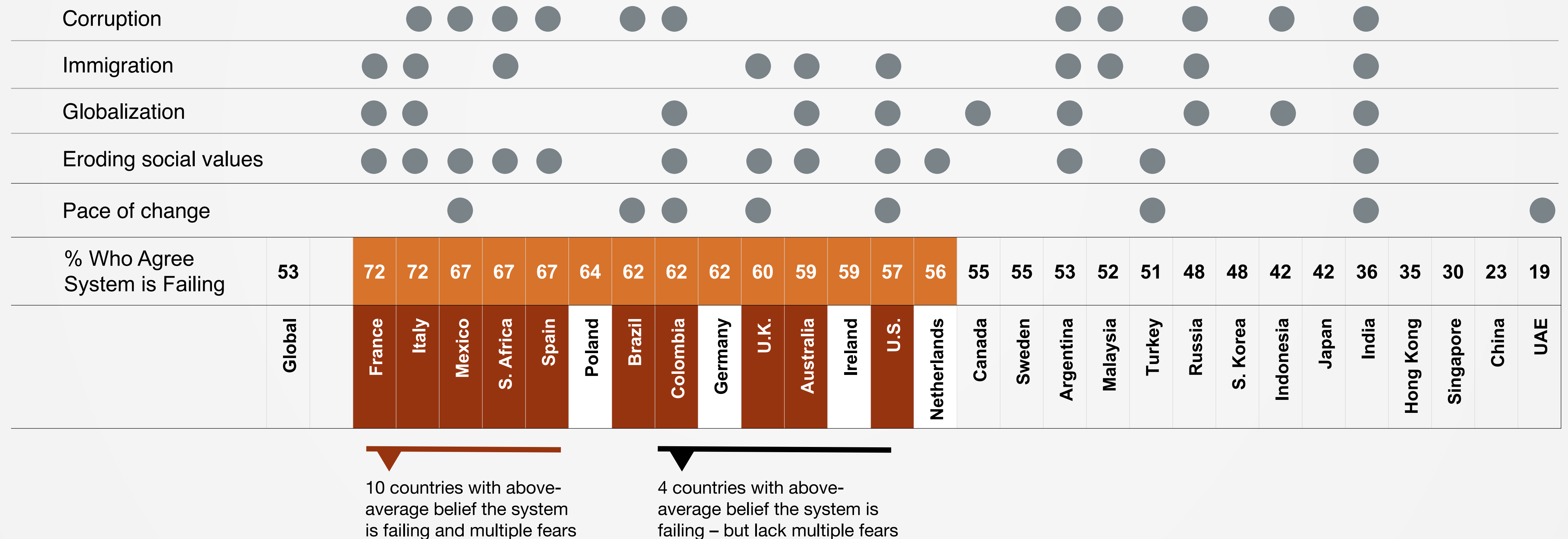
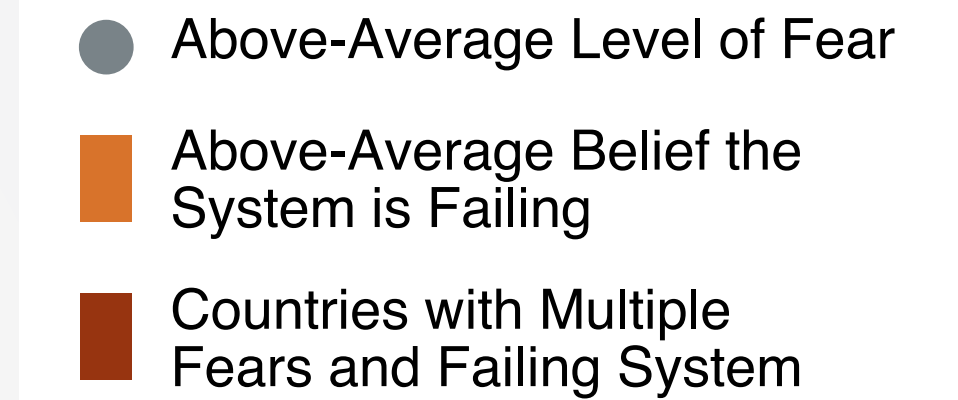
Edelman ha incrociato questa variabile con altri cinque elementi di accelerazione del clima di sfiducia: la paura delle conseguenze della corruzione, la paura delle conseguenze dell'immigrazione, la paura delle conseguenze della globalizzazione, la paura dell'erosione dei valori sociali condivisi, la paura della velocità dei cambiamenti.

Le paure individuali accelerano la sfiducia collettiva

L'opinione pubblica italiana rileva forti preoccupazioni su corruzione, immigrazione, globalizzazione, paura della “perdita dei valori”

e questo spiega un dato di sfiducia nel sistema ancora più alto rispetto alla media.

Systemic Distrust and Fear Trigger Action



Source: 2017 Edelman Trust Barometer. Corruption Q685-687, Globalization Q681-684, Eroding social values Q676 and Q758, Immigration Q685, Pace of innovation Q677. System is failing: Q672-675, 678-680, 688-690. For details on how **the** societal fears and the “system failing” measure were calculated, please refer to the Technical Appendix. The margin of error for the countries scores was added and subtracted from the global mean. Countries were considered above the global average if their score was higher than the global mean plus the margin of error.

La sfiducia “democratica”

Corollario di grande importanza: la sensazione che il sistema stia fallendo raggiunge il 50% anche tra cittadini ad alto reddito e ad alto livello socio-demografico.

Una proiezione negativa del futuro è in realtà molto più “democratica” rispetto ad altre variabili oggetto di questa analisi.

Even Those at the Top Are Disillusioned

Percent who believe the system is not working

High-Income

Top quartile of income

48%

College-Educated

College degree or higher

49%

Well-Informed

Follow business and public policy information several times a week or more

51%

Source: 2017 Edelman Trust Barometer S8. Thinking about your annual household income in 2015, which of the following categories best describes your total household income that year? S7. What is the last grade in school you completed? S9. How often do you follow public policy matters in the news? S10. How often do you follow business news and information? General Population, 28-country global total, cut by 'system failing' measure. For details on how the "system failing" measure was calculated, please refer to the Technical Appendix.

Più sei in alto, meno sei credibile

Leader politici e capitani di impresa condividono un destino assai complicato da gestire: sono tra i mittenti meno credibili nei loro ambienti di riferimento.

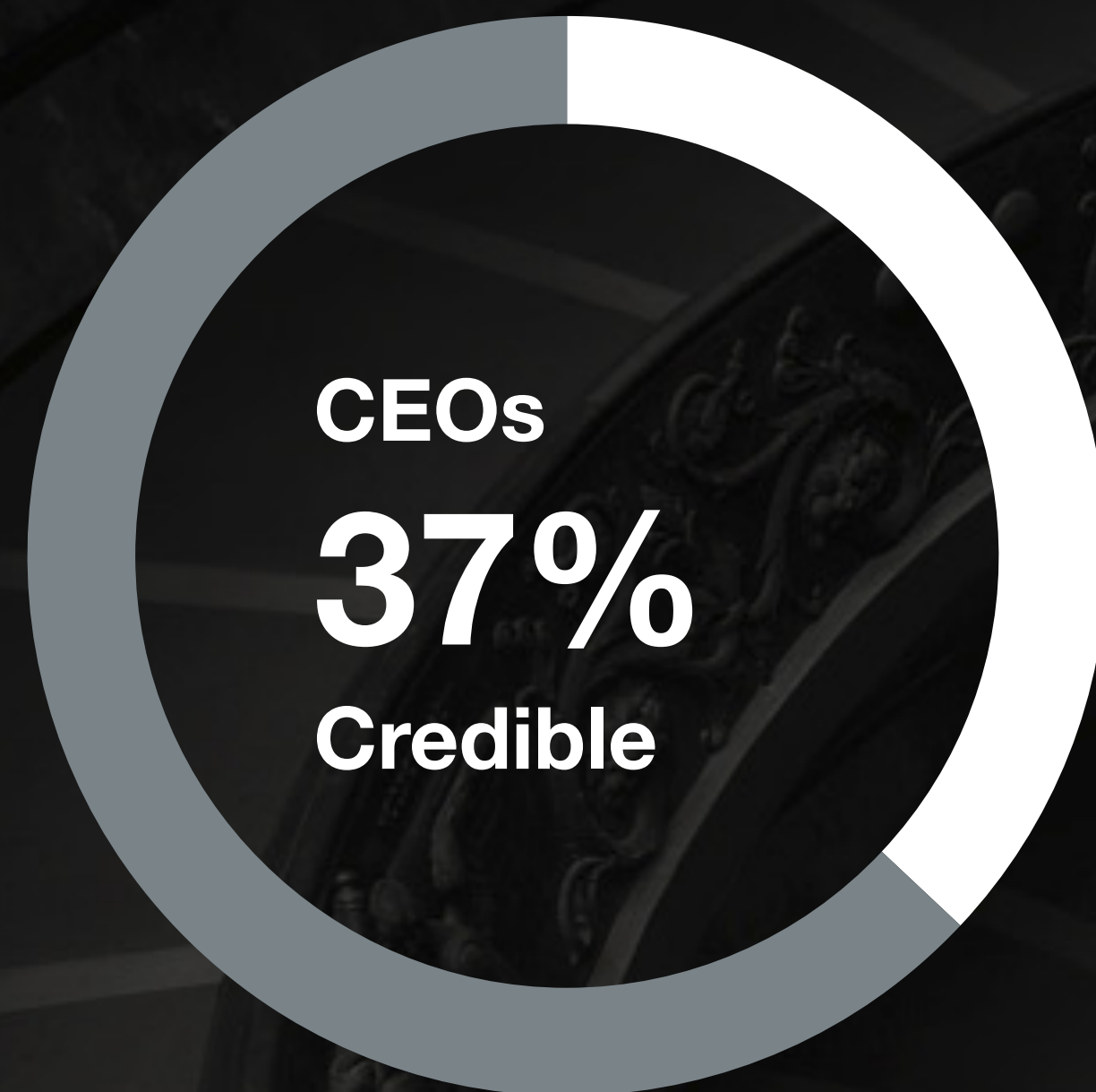
La fiducia nei politici, nel mondo, è al 29%.

La fiducia negli amministratori delegati delle imprese è più alta solo di otto punti percentuali.

I meccanismi di influenza sono oramai rovesciati rispetto a pochi anni fa.

Credibility of Leadership in Crisis

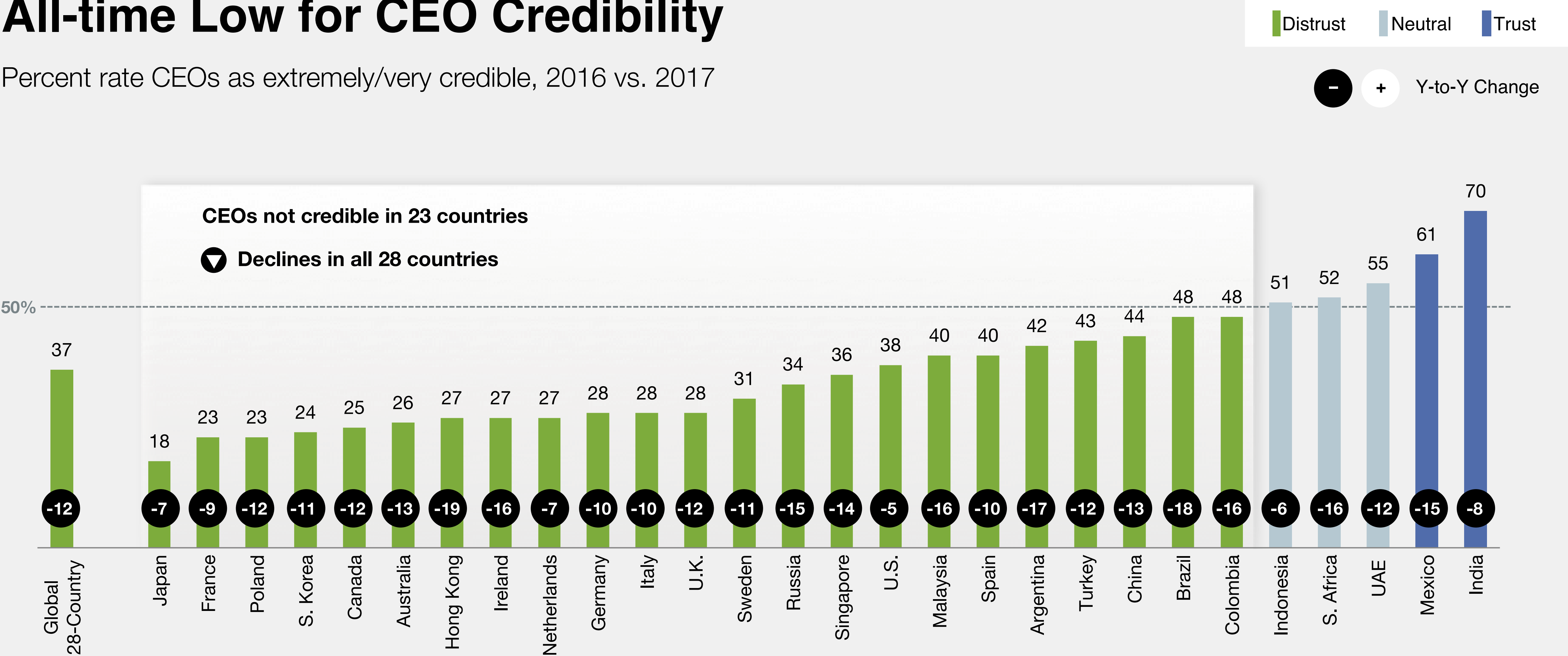
Percent who rate each spokesperson as very/extremely credible



Source: 2017 Edelman. Trust Barometer Q130-747 Below is a list of people. In general, when forming an opinion of a company, if you heard information about a company from each person, how credible would the information be—extremely credible, very credible, somewhat credible, or not credible at all? (Top 2 Box, Very/Extremely Credible) General Population, 28-country global total, question asked of half the sample.

All-time Low for CEO Credibility

Percent rate CEOs as extremely/very credible, 2016 vs. 2017

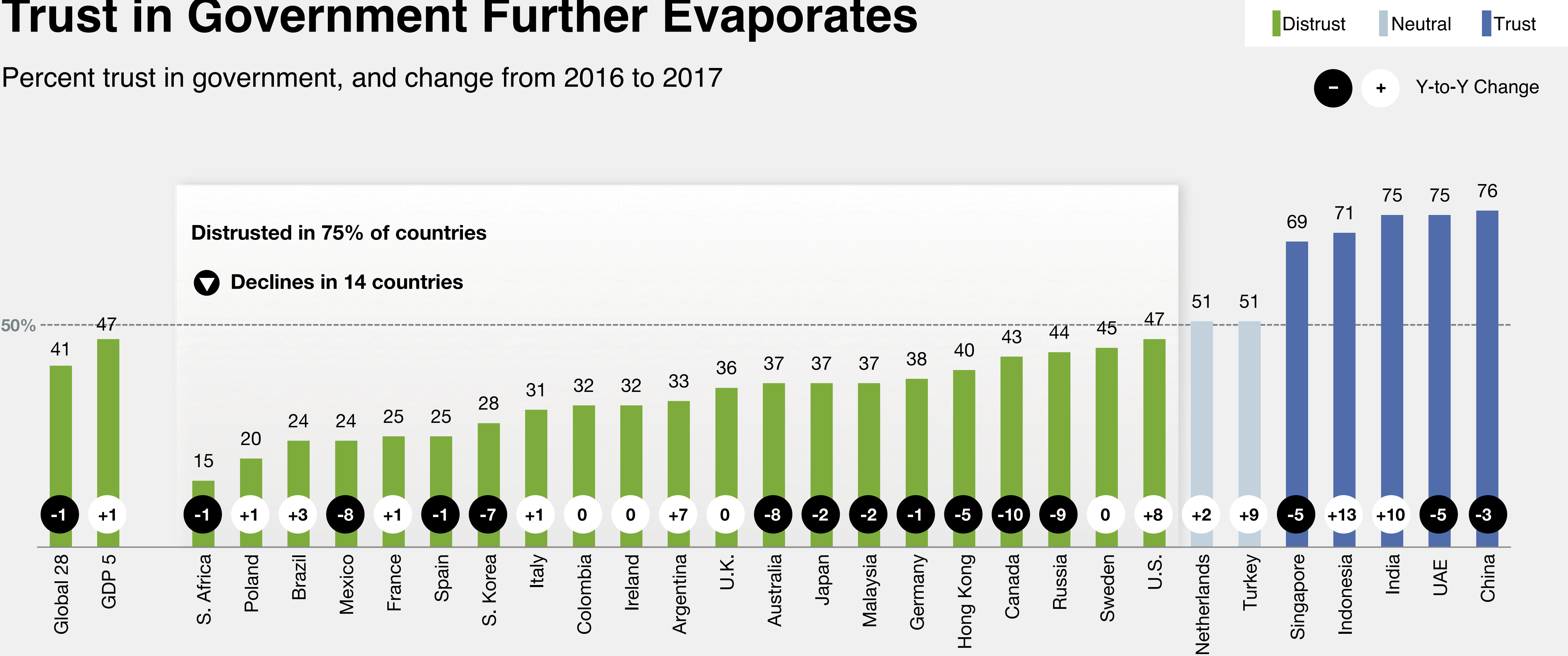


Source: 2017 Edelman. Trust Barometer Q130-747 Below is a list of people. In general, when forming an opinion of a company, if you heard information about a company from each person, how credible would the information be—extremely credible, very credible, somewhat credible, or not credible at all? (Top 2 Box, Very/Extremely Credible) General Population, 28-country global total, question asked of half the sample.

GDP 5 = U.S., China, Japan, Germany, U.K.

Trust in Government Further Evaporates

Percent trust in government, and change from 2016 to 2017



Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q11-620. [TRACKING] [GOVERNMENT IN GENERAL] Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right using a nine-point scale where one means that you “do not trust them at all” and nine means that you “trust them a great deal.” (Top 4 Box, Trust) General Population, 28-country global total.

GDP 5 = U.S., China, Japan, Germany, U.K.

Il trumpismo è già una dottrina globale

Le posizioni prese da Donald Trump in campagna elettorale e ancora di più nei primi giorni di presidenza hanno un solidissimo riferimento in termini di consenso sull'opinione pubblica internazionale, non solo americana.

Un cittadino su due rifiuta gli accordi internazionali di libero scambio. Sette cittadini su dieci ritengono che sia opportuno anteporre gli interessi nazionali a quelli globali. Ancora più clamoroso: **il 72% dichiara di essere disposto ad accettare un ritmo di crescita dell'economia più lento in cambio di provvedimenti governativi di tipo protezionistico.**

Support for Anti-Business Policies

Protectionism

Nearly **1 in 2** agree

“We should not enter into free trade agreements because they hurt our country’s workers.”

Protectionism

69% agree

“We need to prioritize the interests of our country over those of the rest of the world.”

Slower Growth

72% agree

“The government should protect our jobs and local industries, even if it means that our economy grows more slowly.”

Source: 2017 Edelman. Trust Barometer Q709-718 For each of the statements below, please indicate how much you agree or disagree. (Top 4 Box, Agree) General Population, 28-country global total.

L'era degli alternative facts?

L'esperienza elettorale di Donald Trump mette in risalto un elemento nuovo che fa crescere la divaricazione tra richiesta etica alla politica e aspettative nei confronti dell'impresa.

Dai dati Edelman emerge che circa un elettore su due è disponibile a sostenere un politico che promette di migliorare concretamente la vita propria o della propria famiglia anche se questo politico non dice sempre la verità.

Facts matter less

Nearly

1 in 2 agree

“I would support politicians I trust to make things better for me and my family **even if they exaggerated the truth**”

Aspettative nei confronti dell'impresa

**Non delocalizzare, non rinunciare alla qualità,
trattare bene i dipendenti, renderli protagonisti
della comunicazione**

Richiesta di protezionismo ed effetti sulla governance

I lavoratori oggi hanno paura di perdere il loro lavoro a causa della mancanza di formazione adeguata, della concorrenza internazionale (e dunque degli effetti distorsivi della globalizzazione), della concorrenza salariale di lavoratori stranieri, della delocalizzazione della produzione dell'automazione.

Richiesta di protezionismo ed effetti sulla governance

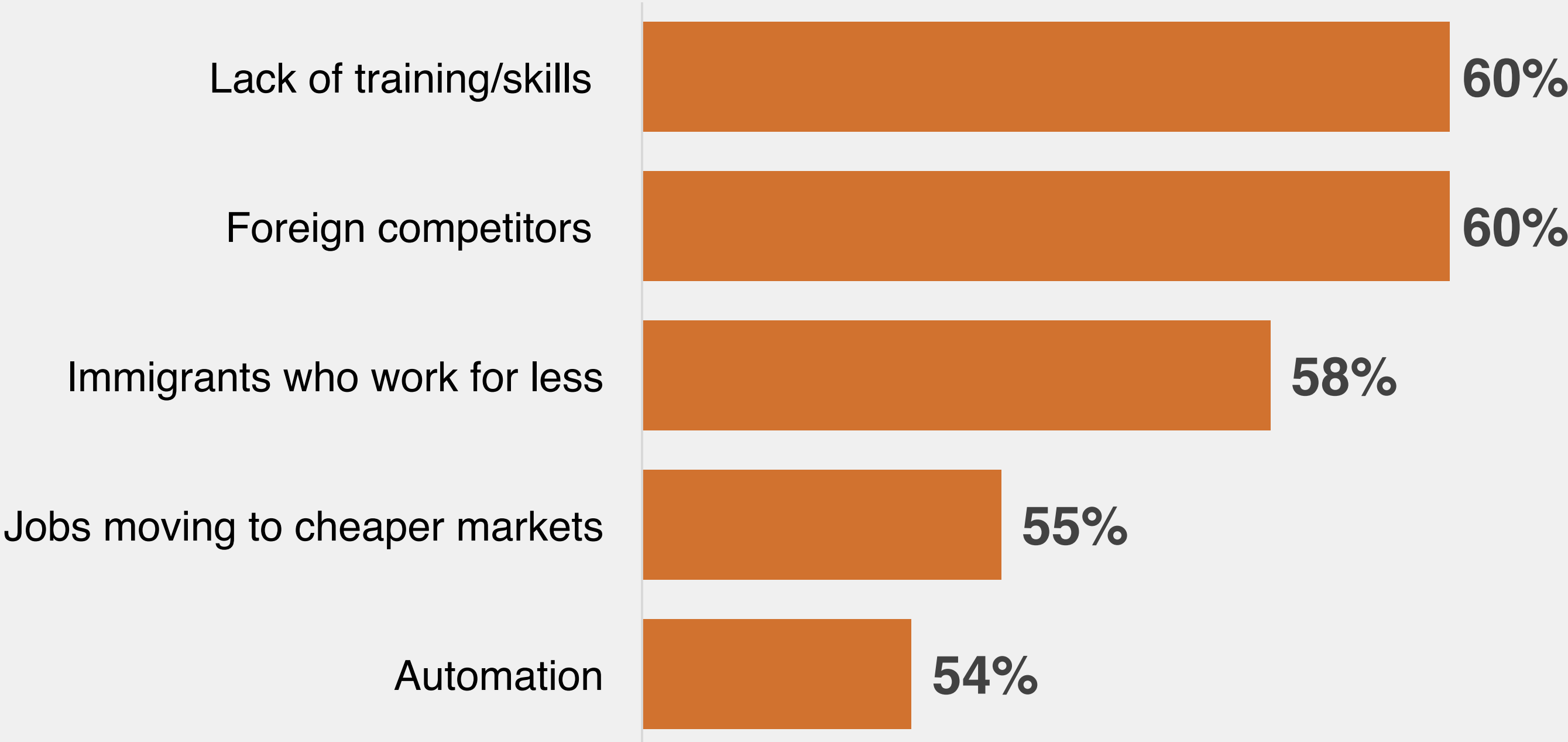
Le imprese italiane possono dunque migliorare la fiducia interna investendo sulle competenze dei propri dipendenti, innovando a livello di prodotto e di processo e puntando sul reshoring

(il ritorno delle produzioni nel proprio paese, altra battaglia intrapresa da Donald Trump).

La comunicazione istituzionale di queste iniziative virtuose rappresenta oggi una via pressoché obbligata per valorizzare il proprio brand.

Business Plays a Role in Stoking Societal Fears

Global population worries about **losing their jobs** due to:



53% the pace of change
in business and industry is
too fast

50% globalization
is taking us in the
wrong direction

Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q693-762. Some people say they worry about many things while others say they have few concerns. We are interested in what you worry about. Specifically, how much do you worry about each of the following? Please indicate your answer using a nine point scale where one means “I do not worry about this at all” and nine means “I am extremely worried about this”. (Top 4 Box, Worried) Q709-718. For each of the statements below, please indicate how much you agree or disagree. (Top 4 Box, Agree) General Population, 28-country global total. Q349-671. For the statements below, please think about the pace of development and change and select the response that most accurately represents your opinion. (Top 4 Box, Too Fast) General Population, 28-country global total, question asked of half the sample.

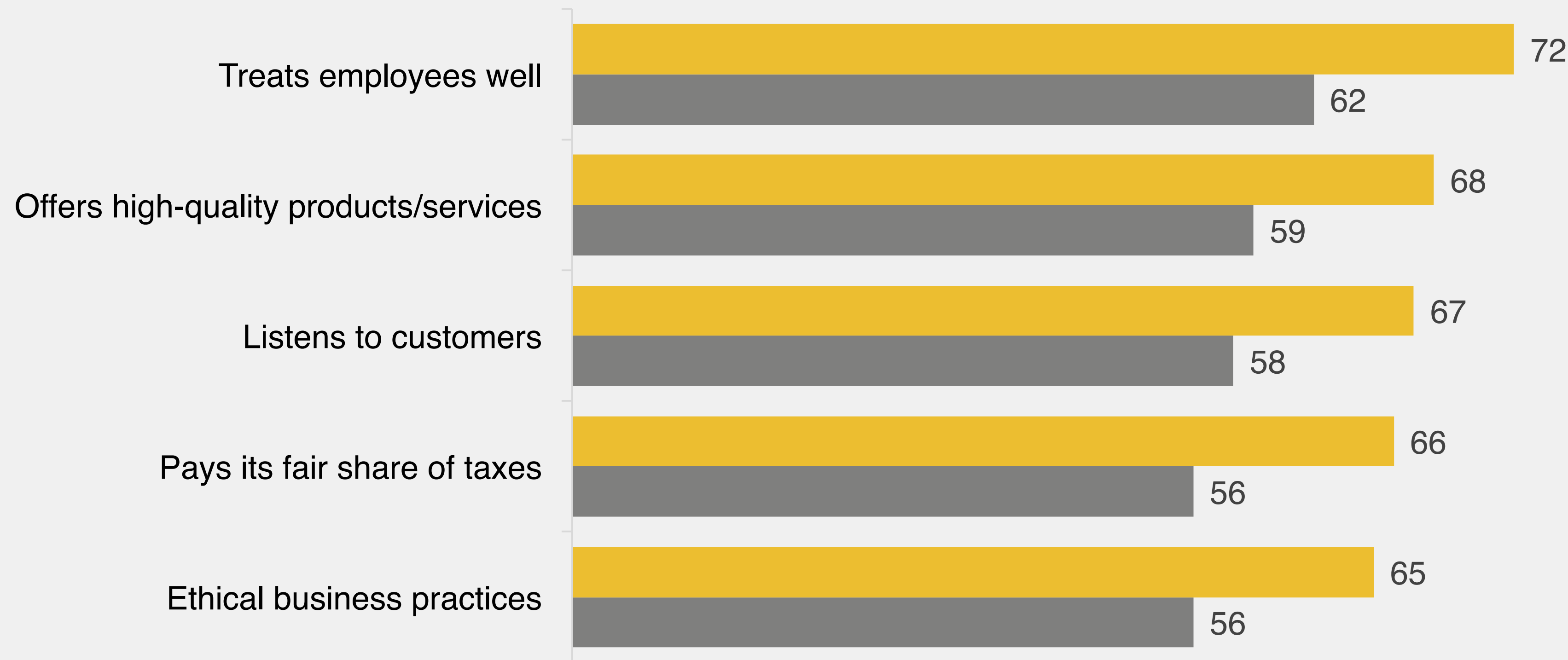
Comportamenti virtuosi

COSA FARE

Trattare i dipendenti in modo equo, offrire prodotti e servizi di qualità, ascoltare i consumatori, pagare le tasse senza trucchi o elusioni, utilizzare pratiche aziendali eticamente rilevanti.

When the System is Failing, Companies Must Do More

Percent who rate each attribute as important in **building trust in a company** (top 5 most important shown)



On average
+9 pts
higher expectations

Among those who have lost faith in the system, expectations are higher across the board

Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q80-639. How important is each of the following attributes to building your TRUST in a company? Use a 9-point scale where one means that attribute is “not at all important to building your trust” and nine means it is “extremely important to building your trust” in a company. (Top 2 Box, Importance) Data displayed is mean Top 2 Box rating for the listed items. Items were included if they were considered important by 50% or more of those who believe the system is failing. General Population and cut by “the system is failing segments”, 28-country global total. Q672-675, 678-680, 688-690. For details on how the “system failing” measure was calculated, please refer to the Technical Appendix.

Comportamenti da evitare

COSA NON FARE

Non corrompere le autorità pubbliche, non consentire profonde disparità salariali tra dirigenti e dipendenti, non distrarre i profitti all'estero per pagare meno tasse, non aumentare il prezzo di prodotti e servizi indispensabili in modo iniquo, non abbassare la qualità pur di abbassare i costi.

First, Do No Harm

Actions business can take that would most damage trust in a better future (top 5 most-selected)

1.

Pay bribes to government officials to win contracts

2.

Pay executives hundreds of times more than workers

3.

Move profits to other countries to avoid taxes

4.

Overcharge for products that people need to live

5.

Reduce costs by lowering product quality

Source: 2017 Edelman Trust Barometer. Q732. What can businesses do that would cause the most **damage to your trust** in a better future?
(Please select up to five.) General Population, 28-country global total, question asked of half the sample.

Essere esperti è un lavoro quotidiano

Nella comunicazione aziendale come in quella politica stiamo assistendo a un ribaltamento della piramide dell'influenza.

Un consumatore si fida più di un normale dipendente rispetto all'amministratore, agli esperti e ai portavoce, che scontano anche la crisi sistemica nei media

e sono percepiti come i meno credibili tra i componenti di un'impresa, in quanto percepiti come portatori di una visione del mondo sempre troppo schiacciata sull'interesse economico e mai sulla definizione della verità.

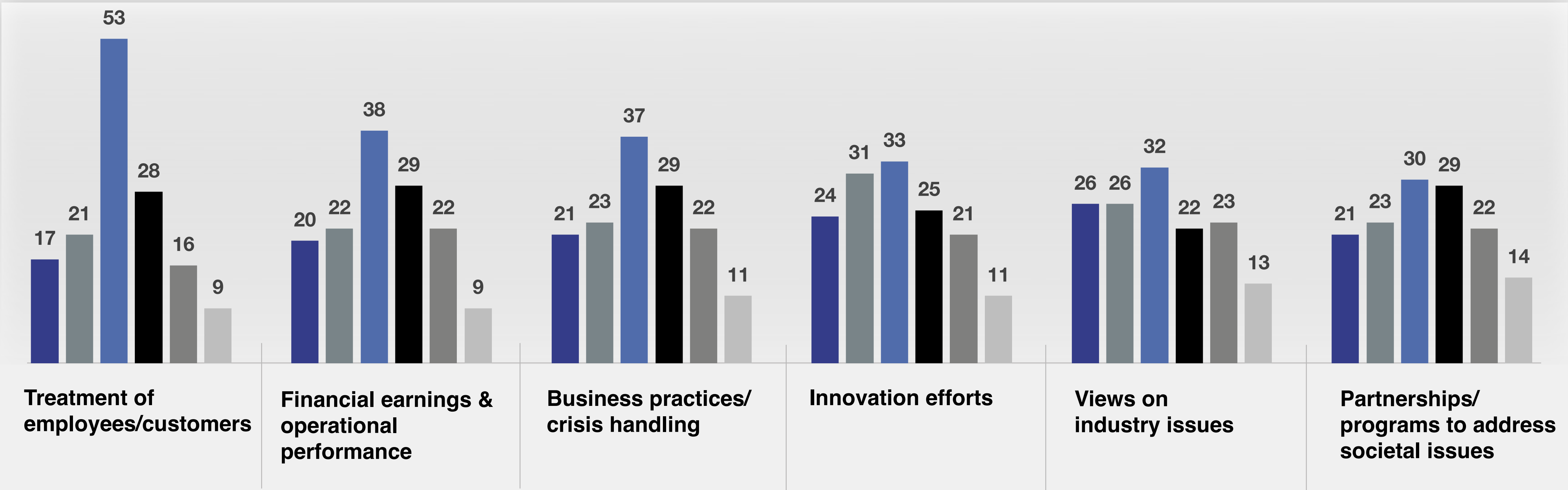
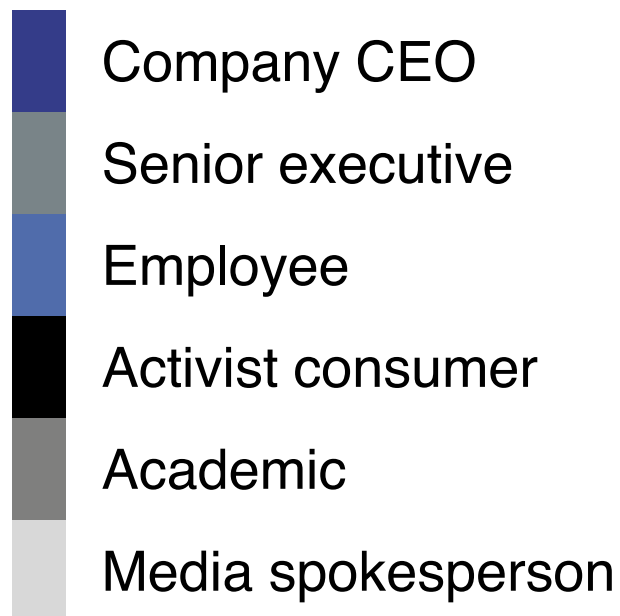
Essere esperti è un lavoro quotidiano

Questa tendenza è vera a prescindere dall'argomento oggetto dell'azione di comunicazione: vale ovviamente come

testimonianza dell'effettiva qualità delle condizioni di lavoro, ma vale anche per la condivisione di informazioni tecniche, di tipo economico e finanziario, per comunicare le innovazioni e persino per far conoscere le ragioni delle principali scelte strategiche di un'impresa.

Employees Most Credible

Most trusted spokesperson to communicate each topic



Source: 2017 Edelman Trust Barometer Q610. Who do you trust MOST to provide you with credible and honest information about a company's financial earnings and operational performance, and top leadership's accomplishments? Q611. A company's business practices, both positive and negative, and its handling of a crisis? Q612. A company's employee programs, benefits and working conditions, and how a company serves its customers and prioritizes customer needs ahead of company profits? Q613. A company's partnerships with NGOs and effort to address societal issues, including those to positively impact the local community? Q614. A company's innovation efforts and new product development? Q615. A company's stand on issues related to the industry in which it operates? General Population, 28-country global total, question asked of one-quarter of the sample.

Conclusione

Comportarsi in modo eticamente inappuntabile nei confronti dei dipendenti diventa dunque non solo un'azione nobile di per sé, ma anche il necessario punto di partenza per una buona comunicazione istituzionale e commerciale.

A photograph of three men working on a large, complex industrial machine in a dimly lit workshop. The man on the left is standing and leaning over the machine, wearing a light-colored t-shirt and denim overalls. The man in the middle is kneeling, wearing a dark shirt, and looking down at the machine. The man on the right is also kneeling, wearing a dark shirt, and looking up at the machine. The machine is made of metal and has many pipes, valves, and a large circular component. The lighting is warm and orange, creating a dramatic effect. The word "Grazie." is written in white, italicized font across the center of the image.

Grazie.

 facebook.com/proformaweb

 [@proformaweb](https://twitter.com/proformaweb)

 youtube.com/proformaweb

Proforma srl

Bari 70121

via Principe Amedeo, 82/A - tel 0805240227 - fax 0800999044

Roma 00184

via Iside, 12 - tel 0699920744

proforma@proformaweb.it

www.proformaweb.it