



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Scienze ambientali

Capitale naturale e Servizi ecosistemici
Classe LM -75

Tesi di Laurea

REPORTISTICA DI SOSTENIBILITÀ:

**ANALISI DELLE PRATICHE AZIENDALI ATTUALI E FUTURE
IMPLICAZIONI ALLA LUCE DELLA DIRETTIVA 2022/2464**

ATTRAVERSO UN CASO STUDIO

Relatrice

Ch. Prof.ssa Elena Semenzin

Correlatrice

Dott.ssa Silvia Breda

Laureanda

Silvia Natante

Matricola 871183

Anno Accademico

2022/2023

INDICE

SOMMARIO	1
MOTIVAZIONI	3
OBIETTIVI E STRUTTURA DELLA TESI	5
1 INTRODUZIONE	6
1.1 LA REPORTISTICA DI SOSTENIBILITA’	9
1.1.1 SCOPO PRINCIPALE	11
1.1.2 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ IN BASE ALLA <i>DIRETTIVA 2022/2646</i>	13
1.1.3 PERCHÈ RENDICONTARE L’IMPEGNO SOCIO-AMBIENTALE?	15
1.2 L’ANALISI DI MATERIALITA’	20
1.3 LA COMUNICAZIONE SOSTENIBILE.....	24
1.4 GLI STANDARD DI RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ.....	26
1.4.1 GLI EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS	30
2 SOSTENIBILITÀ E IMPRESA	32
2.1 COS’È UN’AZIENDA SOSTENIBILE	32
2.2 L’APPROCCIO INNOVATIVO E STRATEGICO ALLA SOSTENIBILITÀ	34
2.3 L’APPLICAZIONE DEGLI STANDARD ISO PER L’IMPLEMENTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	37
2.4 LA CORPORATE GOVERNANCE SOSTENIBILE.....	41

2.4.1	IL SUSTAINABILITY MANAGER	43
3	IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ APPLICATO	
	A UNA REALTÀ AZIENDALE: IL CASO STUDIO DI TEXA SPA	45
3.1	L'AZIENDA E IL SUO BUSINESS	45
3.2	L'APPROCCIO AZIENDALE ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ ..	54
3.3	REPORT DI SOSTENIBILITÀ DI TEXA	58
3.3.1	LA METODOLOGIA PER LA COSTRUZIONE DEL REPORT	60
3.4	ANALISI DI MATERIALITÀ'	62
3.5	ANALISI CRITICA DELLA REPORTISTICA	71
4.	CONCLUSIONI.....	75
5.	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	78
	RINGRAZIAMENTI.....	84
	APPENDICE	85

SOMMARIO

Nel 1987 viene pubblicato il Rapporto Brundtland nel quale è citato per la prima volta il termine sviluppo sostenibile. Questo concetto esprime la necessità che le *generazioni attuali soddisfino i propri bisogni senza compromettere la possibilità alle generazioni future di soddisfare i propri*. Ogni tipo di organizzazione, in virtù della funzione centrale che riveste nella società, ha un ruolo principale nel conseguimento di questo obiettivo. Una delle sfide centrali quando si parla di sviluppo sostenibile è la necessità di operare scelte innovative e di sviluppare nuovi modelli di pensiero. Infatti, le innovazioni e le conoscenze nel campo della tecnologia, del management e delle politiche socioeconomiche sfidano le organizzazioni a compiere nuove scelte, per evitare che i loro prodotti, le operazioni, i servizi e le attività impattino negativamente sulla Terra, sulle persone e sulle economie. Dunque, la trasparenza sugli impatti è diventata una componente essenziale nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, nelle decisioni di investimento e nelle relazioni di mercato. A supporto di questa necessità, il report di sostenibilità diventa, quindi, lo strumento di pianificazione e controllo strategico di cui l'impresa dispone per progettare e comunicare il valore da essa creato: analizza l'intero operato di un'organizzazione, valutandolo secondo le logiche dell'efficienza economica, della tutela ambientale e della tutela sociale. Per comprendere l'importanza del report, le metodologie alla base e soprattutto la coerenza con quanto previsto dalla normativa di settore, recentemente emanata (Direttiva 2022/2464), si è esaminato il caso studio TEXA S.p.A., azienda che ha ospitato il tirocinio curricolare.

In una prima fase si è approfondito l'uso degli standard GRI (Global Reporting Initiative), come metodologia standardizzata per la costruzione della reportistica di sostenibilità. Successivamente, si è potuto iniziare a strutturare uno schema di raccolta di informazioni rispetto alla significatività degli impatti positivi e negativi causati dall'azienda (materialità di impatto) per le aree tematiche predefinite, in ottica Triple Bottom Line (Environmental, Social e Governance) al fine di costruire la matrice di materialità. A

partire dai risultati ottenuti è stato possibile avviare le attività di raccolta dati e di rendicontazione vera e propria.

L'osservazione dei processi di reportistica attuati da TEXA ha permesso di rilevare aspetti positivi e alcune criticità metodologiche che sono state indagate in maniera approfondita e sulle quali concentrare gli sforzi futuri. Tra queste si rilevano aspetti legati alla metodologia di riferimento che dovrà essere aggiornata ai più recenti standard di rendicontazione, alla formulazione di specifici obiettivi di sostenibilità e all'opportunità strategica di attivare delle procedure di quality assurance.

MOTIVAZIONI

Attraverso il report di sostenibilità, è possibile condividere e divulgare l'impegno che l'azienda mette in atto per essere più sostenibile. Il documento, secondo letteratura, può comunicare le prestazioni e gli impatti; consente di aumentare la trasparenza riguardo ai rischi e alle opportunità da affrontare. Inoltre, fornisce una rappresentazione equilibrata della performance di sostenibilità di un'organizzazione, compresi gli impatti positivi e negativi generati dal suo operare.

Adottare una strategia di sostenibilità rappresenta il momento in cui la direzione si interroga sul futuro dell'azienda e su come possa affrontare le sfide di domani, continuando a generare valore.

Si rischia di utilizzare il termine sostenibilità e le tematiche ad essa annesse con modalità errate o plasmate al fine di ottenere obiettivi di posizionamento nel breve periodo che non restituiscono risultati quanto a rigore, nuove opportunità di mercato e innovazione.

Il report può rappresentare un vero e proprio strumento concreto e definito, con il quale l'azienda progetta e gestisce tutti i temi di sostenibilità e presenta all'esterno i suoi obiettivi di sviluppo sostenibile.

La metodologia utilizzata per la costruzione del report è di fondamentale importanza; seguire linee guida standardizzate e in linea con la normativa vigente permette di confrontarsi con le altre realtà europee ed avere un benchmark di riferimento.

Con questo lavoro di tesi, dopo una disamina della letteratura e normativa di riferimento, viene affrontato un caso reale relativo all'impresa TEXA S.p.A. che ha iniziato i lavori per la redazione del suo primo report di sostenibilità negli ultimi mesi. In particolare, sono state analizzate le diverse fasi di lavoro affrontate dall'azienda per redigere il report di sostenibilità al fine di poterle confrontare con quanto indicato dalla nuova Direttiva 2022/2464 e, infine, inquadrare lo stato dell'arte attuale delle attività svolte, per definire obiettivi futuri e risolvere le criticità emerse.

In particolare, le motivazioni che hanno spinto ad approfondire questi temi derivano da un lato, dall'importanza di comprendere come e quanto realtà aziendali, come TEXA, debbano impegnarsi/sforzarsi per allinearsi alla nuova normativa di riferimento e, dall'altro, dalla possibilità di fornire all'azienda specifica uno studio di supporto per migliorare i futuri report di sostenibilità.

OBIETTIVI E STRUTTURA DELLA TESI

L'obiettivo generale della tesi è stato quello di fornire una valutazione delle procedure e attività nell'ambito della reportistica di sostenibilità, attraverso il caso studio TEXA S.p.A., analizzando l'allineamento con quanto riportato nella Direttiva recente 2022/2464 e dalla letteratura scientifica di riferimento.

Lo scopo finale è quello di comprendere lo sforzo richiesto alle aziende come TEXA per allinearsi alla nuova direttiva e di fornire un documento all'organizzazione, per sostenerla nella rendicontazione futura del proprio report di sostenibilità; oltre a ciò, si pone l'obiettivo di analizzare le criticità emerse al fine di colmarne le lacune.

La tesi è articolata in tre capitoli. Nel primo viene introdotta la tematica della reportistica di sostenibilità, nello specifico viene presentata una panoramica sul suo significato, sul suo scopo, sull'evoluzione storica e sull'importanza di rendicontare. Inoltre, viene presentato il ruolo dell'analisi di materialità e gli standard di rendicontazione attualmente presenti.

Nel secondo capitolo viene presentato il tema della sostenibilità di impresa, gli approcci da considerare per la sua implementazione, la Governance di riferimento, i vantaggi e i costi che comporta.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo viene descritto il caso studio TEXA S.p.A., attraverso la presentazione dell'azienda, dall'approccio alla sostenibilità alla metodologia usata per la costruzione del report. Nonché, un'analisi critica e una discussione rispetto alla metodologia adottata nel caso studio con particolare riferimento alle fasi di analisi di materialità, le azioni messe in atto per la rilevazione dei dati (interni ed esterni all'organizzazione) e la struttura della governance aziendale.

1 INTRODUZIONE

La rilevanza e importanza che il tema dell'implementazione della sostenibilità riveste a livello globale in tutti i settori e per tutte le iniziative economiche, politiche e sociali è ben rappresentata dalla pervasività degli obiettivi che l'Agenda 2030 ha posto per tutti i paesi membri delle Nazioni Unite.

Nel 2015, infatti, l'agenda 2030, attraverso la ratifica di 193 Stati membri delle Nazioni Unite, ha sancito l'avvio di un programma fondato sulla condivisione di priorità, strategie e iniziative per attuare una transizione verso lo sviluppo sostenibile. Questa rappresenta il frutto di più di un decennio di conferenze delle Nazioni Unite e indica il nuovo quadro di riferimento globale per ricercare soluzioni comuni alle enormi sfide del pianeta (www.Unirc.org, "Agenda2030").

Nel 2012 durante la conferenza Rio+20 è stato avviato il percorso per la definizione di obiettivi comuni da perseguire, partendo da quanto già effettuato nella definizione dei Millennium Development Goals (MDGs), adottati dalle Nazioni Unite nel 2000. Successivamente, le relazioni dell'Open Working Group (OWG) e dell'International Committee of Expert on Sustainable Development Financing hanno definito la bozza finale dell'Agenda condivisa, frutto di vari negoziati tra le parti interessate.

L'Agenda 2030 è composta da 4 sezioni: una dichiarazione politica; i 17 Sustainable Development Goals (SDGs) riportati in Figura 1, con i correlati 169 target (definiti sulla base del rapporto dell'OWG, con alcune varianti) e gli oltre 240 relativi indicatori; i mezzi di attuazione; un quadro per il seguito e la revisione dell'implementazione della stessa Agenda nel post-2030.



Figura 1: i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda2030

L'Agenda attribuisce un ruolo fondamentale ai cittadini, alle imprese, ai finanziatori, agli investitori, alle organizzazioni della società civile, alle università e agli enti di ricerca.

Questo documento auspica di stimolare il rafforzamento e la coesione tra le parti ed è finalizzata alla creazione di uno strumento che colleghi scienza e politica. L'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite è un impegno comune per il quale è indispensabile il contributo e la cooperazione di tutti.

Nel 2018, con l'High Level Political Forum a New York, è stato presentato il rapporto "Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals" (World in 2050 Initiative, 2018) prodotto da vari esperti mondiali sulla sostenibilità.

Le aziende e le organizzazioni devono garantire che l'Agenda 2030 e i suoi 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile vengano concretizzati, rispettano gli standard riconosciuti, i principi relativi ai diritti umani, all'ambiente e al lavoro.

Il settore privato ha un ruolo essenziale nel fornire soluzioni che possano risolvere le sfide della sostenibilità, generando allo stesso tempo nuove opportunità commerciali. È previsto, infatti, che gli SDGs generino opportunità di mercato per almeno 12.000 miliardi di dollari entro il 2030 (Rapporto Better Business, 2016). Identificando e mitigando i rischi per le persone e l'ambiente, fornendo nuovi prodotti e servizi a sostegno dello sviluppo sostenibile, le imprese possono trarre benefici per sé stesse e per i mercati da cui dipendono.

Gli SDGs stanno diventando sempre più importanti anche per gli investitori, in quanto sono "un'articolazione" delle questioni ambientali, sociali ed economiche più urgenti del mondo. In quanto tali, fungono da elenco definitivo delle prospettive ESG (ambientali, sociali, governance) che dovrebbero essere prese in considerazione nell'ambito della valutazione di un investitore. Esiste una forte motivazione commerciale per investire in opportunità allineate con gli SDGs, tra cui quella di aiutare gli investitori a garantire rendimenti stabili, a rappresentare meglio i valori dei loro clienti e a offrire prodotti finanziari sostenibili che li differenzino sul mercato (Mohin T. et al., 2018).

Nell'ottica di avvicinarsi a questi adempimenti, l'esercizio della rendicontazione di sostenibilità (anche per i soggetti non obbligati), rappresenta uno strumento strategico di estrema rilevanza.

1.1 LA REPORTISTICA DI SOSTENIBILITA'

Il report di sostenibilità è un documento di rendicontazione e di comunicazione del processo di gestione responsabile delle aziende, che fornisce la rappresentazione dei valori, la coerenza tra gli stessi e le politiche attuate e la dimensione dello scambio quali-quantitativo con i principali stakeholder di riferimento: collaboratori, soci, clienti, finanziatori, fornitori, Pubblica Amministrazione e istituzioni (Gubelli S., 2020). Rappresenta un documento informativo che illustra l'attività di un'impresa (o altra organizzazione) per un determinato periodo di tempo (quale l'anno lavorativo), valorizzando il suo rapporto con il contesto sociale in cui opera e contiene, di norma, anche informazioni di tipo ambientale. Oggigiorno questo atto pubblico è diventato nelle aziende uno straordinario strumento di comunicazione e di “consenso” sociale, legato fortemente alla “mission aziendale”. Esso, infatti, certifica il profilo etico delle Aziende e ne legittima il loro ruolo, non solo in termini strutturali, ma soprattutto con riferimento al *purpose*, agli occhi della comunità di riferimento. Poter disporre di un documento che faccia condividere la “mission aziendale” con il territorio, diventa elemento fondamentale per arrivare ad avere il consenso della clientela, del proprio personale e dell'opinione pubblica (Randazzo F. et al., 2006).

Il Report di Sostenibilità di un'azienda diventa così il documento che attesta che il soggetto economico di riferimento persegue il suo interesse in maniera orientata alla sostenibilità, in ottica di miglioramento continuo e di riduzione dei suoi impatti negativi e aumento di quelli positivi in campo ambientale, sociale e di governance.

In linea di principio, il Report di Sostenibilità dovrebbe: illustrare l'operato dell'impresa in rapporto alla sua mission e ai suoi principi ispiratori; illustrare le sue prestazioni soprattutto dal punto di vista sociale; fornire informazioni e strumenti utili a supportare la direzione nella definizione delle strategie sociali dell'impresa, soprattutto nell'analisi delle attese legittime degli stakeholder; quantificare il contributo sociale netto dell'impresa nei confronti dei diversi stakeholder; verificare la coerenza tra obiettivi assunti

e risultati ottenuti; infine esplicitare gli obiettivi di miglioramento dell'impresa sotto il profilo sociale (Casale N., 2014). Purtroppo, sono ancora relativamente poche le Aziende che hanno adottato al loro interno questo documento: secondo l'Osservatorio Bilanci CSR, creato da Avanzi nel 2004, in Italia circa il 15% delle società quotate pubblica un report sociale (inteso in senso ampio). Questa percentuale piuttosto bassa aumenta però del 60% se si restringe il campo alle società a maggiore capitalizzazione. Spostandoci invece alle società non quotate, non esistono dati attendibili, ma alcuni osservatori stimano in circa 250 i bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità pubblicati ogni anno in Italia, con una forte concentrazione nei settori della chimica e delle utilities (con focus su business legati a energia, rifiuti e acqua in particolare) (Casale N., 2014).

1.1.1 SCOPO PRINCIPALE

Il report di sostenibilità consiste nella misurazione, comunicazione e assunzione di responsabilità nei confronti di stakeholder sia interni sia esterni, in relazione alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile (Linee guida per il reporting di sostenibilità 2000-2006, GRI).

Nel campo possiamo notificare l'espressione "*reporting di sostenibilità*", la quale assume un vasto significato ed è rappresentativa di varie tipologie documentali utilizzate per illustrare l'impatto economico, ambientale e sociale dell'organizzazione. Il report normalmente fornisce una rappresentazione equilibrata e ragionevole della performance di sostenibilità di un'organizzazione, compresi gli impatti, sia positivi sia negativi generati dal suo operato.

La reportistica di sostenibilità può avere anche altri usi, quali:

- svolgere analisi di benchmark e valutazione della performance di sostenibilità rispetto a quanto previsto da leggi, norme, codici, standard di performance e iniziative volontarie;
- confrontare la performance, sia nell'ambito di una stessa organizzazione sia tra diverse organizzazioni, durante un periodo di tempo;
- dimostrare come l'organizzazione venga influenzata nei temi dello sviluppo sostenibile (Assolombarda, 2022).

Tutti i documenti del reporting sono il risultato di un processo volto ad ottenere il consenso, tramite un processo di trasparenza e di dialogo, tra gli stakeholder, gli investitori, i sindacati, la società civile, ma anche tutti professionisti nei diversi campi: amministrativo, finanziario, accademico. Ogni documento è oggetto di verifica e di miglioramento costante e continuo (Linee guida per il reporting di sostenibilità 2000-2006, GRI).

La metodologia di reporting più diffusa a livello europeo è quella sviluppata dal GRI (Global Reporting Initiative) costruito come modello standard per il reporting della performance economica, ambientale e sociale di un'organizzazione. Tutte le organizzazioni possono utilizzarlo, indipendentemente da

dimensione, settore di attività o Paese di appartenenza. Il modello include considerazioni pratiche comuni a diversi tipi di organizzazioni, dalle imprese più piccole a quelle di maggiori dimensioni, localizzate in diverse aree geografiche (GRI, 2022).

Oltre a ciò, la metodologia contiene argomenti sia di carattere generale sia settoriali, considerati da un'ampia gamma di stakeholder di tutto il mondo, universalmente applicabili per comunicare la performance di sostenibilità di un'organizzazione.

Le Linee guida per il reporting di sostenibilità sono costituite dai Principi per individuare il contenuto del report e garantire la qualità delle informazioni fornite. Inoltre, includono l'Informativa standard composta da Indicatori di performance e di altra natura, così come indicazioni su argomenti tecnici specifici sulla redazione del report.

All'interno delle linee guida, per ciascun indicatore di performance, sono fornite definizioni, guide alla compilazione e altre informazioni per assistere coloro che redigono il report e per assicurare coerenza nell'interpretazione degli indicatori di performance.

Oltre a ciò, vi sono i supplementi di settore che integrano le linee guida con interpretazioni e consigli sull'applicazione di quest'ultime e comprendono indicatori di performance specifici. Infine, si possono trovare i protocolli tecnici che forniscono consigli su aspetti relativi al report, quali definizioni del perimetro di applicazione dell'analisi o per risolvere le possibili problematiche (Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2000-2006, GRI).

1.1.2 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ IN BASE ALLA *DIRETTIVA 2022/2464*

Il 16 dicembre 2022 è stato pubblicato sulla Gazzetta ufficiale dell'UE il testo della Direttiva 2022/2464, riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità (Direttiva UE 2464/2022) la quale modifica la Direttiva 2013/34/UE (anche detta “Non Financial Reporting Directive-NFRD”) in ambito di rendicontazione annuale di sostenibilità, imponendo nuovi obblighi per la società, che riguardano il proprio operato e i relativi impatti in materia di ambiente, diritti umani e sociali e di governance (Mazzali N., 2022). Le prime modifiche sostanziali riguardano la tipologia di informazioni da fornire. La Direttiva 2022/2464 cambia il termine “*informazioni di carattere non finanziario*”, in quanto molti portatori di interessi ritengono che tale espressione sia imprecisa, perché implica che le informazioni in questione non siano affatto pertinenti su questo aspetto. Molte organizzazioni, iniziative e molti professionisti del settore della rendicontazione di sostenibilità fanno riferimento alle “*informazioni sulla sostenibilità*”. È dunque preferibile utilizzare l'espressione “*informazioni sulla sostenibilità*” anziché “*informazioni di carattere non finanziario*” (Direttiva 2022/2464/UE, pag.3 (8)).

Inoltre, la Direttiva definisce alcuni contenuti obbligatori per tutte le nuove rendicontazioni di sostenibilità tra cui:

- il modello e la strategia aziendale che indichino la capacità dell'azienda di affrontare i rischi legati ai temi della sostenibilità;
- gli obiettivi individuati dall'azienda, nell'ottica di riduzione dell'emissioni di gas a effetto serra¹;
- la funzione degli organi di amministrazione, gestione e controllo;
- la descrizione delle politiche di sostenibilità dell'impresa;

¹ “Dovrebbero inoltre essere tenute a comunicare eventuali piani per garantire che il loro modello e la loro strategia aziendali siano compatibili con la transizione verso un'economia sostenibile e con gli obiettivi di limitare il riscaldamento globale a 1,5°C in linea con l'accordo di Parigi e di conseguire la neutralità climatica entro il 2050, come stabilito nel regolamento (UE) 2021/1119, senza alcuno sfioramento o con uno sfioramento limitato. È di particolare importanza che i piani relativi al clima si basino sui dati scientifici più recenti, tra cui le relazioni del Gruppo intergovernativo di esperti sul cambiamento climatico (IPCC) e le relazioni del comitato consultivo scientifico europeo sui cambiamenti climatici”.

- la procedura in materia di “*due diligence*”, ovvero l’insieme di attività svolte dall’investitore, necessarie per giungere ad una valutazione dell’azienda;
- i principali impatti negativi legati all’azienda e le azioni utili a visualizzare e monitorare gli impatti e di conseguenza a mitigarne gli effetti;
- gli indicatori e KPI scelti e usati per le informazioni sopracitate.

Oltre a ciò, la Direttiva 2022/2464 ha promosso lo sviluppo di modelli di reporting standardizzati, idonei al superamento di incomparabilità di report, predisposti secondo i principi di rendicontazione tra loro diversi. In merito è stato delegato l’EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) che ha provveduto all’emanazione dei Sustainability Reporting Standards, nell’ottica di omologare il lavoro di reportistica delle organizzazioni.

Altra novità riguarda l’introduzione dell’analisi di doppia materialità, che permette di individuare gli aspetti legati alla sostenibilità più rilevanti per l’azienda e per i suoi stakeholder sia in ambito di impatti “causati” che in ambito di impatti “subiti” come descritto al paragrafo 1.2 e che, pertanto, necessitano di essere rendicontati.

Un’ulteriore novità introdotta dalla nuova direttiva è il processo di “Assurance” che riguarderà tutti i report di sostenibilità prodotti dalle società obbligate ed è finalizzato a rafforzare l’attendibilità delle informazioni prodotte, attraverso una revisione contabile dei bilanci d’esercizio. Il ricorso all’Assurance può assicurare una maggiore credibilità al report di sostenibilità (Tarquinio L., 2018).

Infine, sempre secondo la Direttiva 2022/2464, il documento dovrà essere reso disponibile in formato digitale secondo il regolamento ESEF (European Single Electronic Format) sempre nell’ottica di compararlo a livello europeo e avere una maggiore trasparenza (Schenklunhn S., 2022).

1.1.3 PERCHÈ RENDICONTARE L'IMPEGNO SOCIO-AMBIENTALE?

Nel panorama europeo, le grandi e piccole-medie imprese (PMI), rappresentano un pilastro fondamentale dell'economia e svolgono un ruolo essenziale nelle dinamiche sociali e comunitarie. In particolare, le PMI ne sono protagoniste, in quanto favoriscono la transizione sostenibile (Bartolacci et al.,2020) e ne sono il motore principale rappresentando circa il 99% del totale delle imprese presenti sul territorio dell'Unione (SDA Bocconi School of Management, 2021).

Tutto ciò che riguarda gli sforzi legati alla sostenibilità aziendale sono interconnessi con lo sviluppo delle imprese in questione e questo può promuovere e migliorare le prestazioni ambientali attraverso diversi fattori, quali responsabilità, trasparenza, impegno, fiducia, reputazione, innovazione ed efficienza (Per-rini et al. 2011).

Una recente indagine dell'ISTAT (Istituto italiano di statistica) mette in evidenza il rapporto tra produttività e sostenibilità, sia di natura sociale che ambientale. Tale studio dimostra l'esistenza di un "Premio di sostenibilità" in termini di produttività nel lavoro, valutato come un valore aggiunto per dipendente. Il bonus di produttività legato alla sostenibilità aumenta insieme al grado di attenzione all'ambiente e alla sfera sociale e dipende dalle dimensioni del capitale umano e fisico, fino a raggiungere un aumento del 15% rispetto alla media (ISTAT, Rapporto annuale 2019).

Le PMI, dunque, risultano più avvantaggiate rispetto alle grandi imprese ad implementare le azioni legate alla sostenibilità. Questo è legato ad una maggiore conoscenza delle esigenze dei dipendenti e ad un rapporto strettamente connesso con i propri stakeholder, che porta un continuo arricchimento di opportunità e risorse (SDA Bocconi School of Management, 2021).

In figura 2, vengono riportate le risorse che le PMI traggono da una maggior attenzione rivolta verso la sostenibilità:



Figura 2: opportunità e risorse delle PMI derivate dalla sostenibilità “Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprise”, 2021, SDA Bocconi.

Le opportunità spaziano dalla filiera certificata, attraverso i mercati globali, alla messa a disposizione a livello internazionale di finanziamenti dedicati per la transizione ecologica. Inoltre, anche l’offerta di credito può essere utile per supportare le PMI, con l’aumento dei criteri verdi o sociali, negli appalti pubblici sostenibili. Infine, l’acquisizione di migliori competenze e talenti nell’ottica del capitale umano può migliorare la relazione con gli stakeholder, al fine di garantire un supporto e un maggior accesso alle risorse (SDA Bocconi School of Management, 2021).

Tutto ciò, può essere considerato un punto di partenza, infatti molte PMI europee hanno già messo in atto iniziative di sostenibilità, soprattutto nelle aree del welfare, dell’ambiente e dell’impegno verso la comunità, anche se il loro approccio alla sostenibilità è ancora informale e non strutturato. Uno studio della Commissione Europea (Commissione Europea, 2020) dimostra come la situazione sia ancora in via di sviluppo.

In figura 3 viene evidenziato che la percentuale più alta delle aziende considerate (40%) risulta avere un potenziale per diventare sostenibile, al contrario solo un 13% dichiara effettivamente di esserlo (Commissione Europea, PMI, 2020)

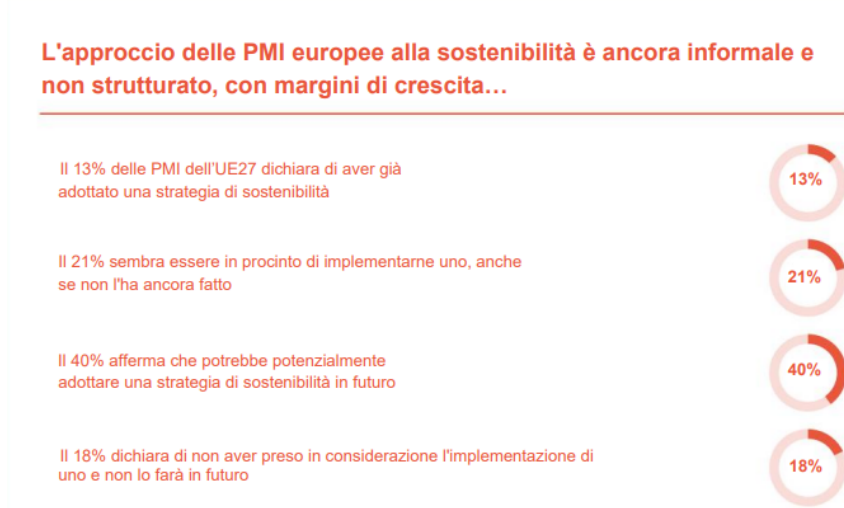


Figura 3: PMI con una strategia o un piano d'azione per diventare un'impresa sostenibile futuro adottando possibilmente una strategia di sostenibilità “Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprise”, 2021, SDA Bocconi.

Secondo la prima edizione del Libro Bianco “*Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprise*”, promosso da Generali e realizzato da SDA Bocconi-School of Management Sustainability nel 2021, per ottimizzare il processo di transizione sostenibile e permettere una vera implementazione delle PMI, queste dovrebbero lavorare su aspetti come la sensibilizzazione, lo sviluppo di competenze, la finanza sostenibile, la rendicontazione della materialità e la promozione della transizione green.

Con la seconda edizione del “*Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprise*” promosso da Generali e realizzato da SDA Bocconi-School of Management nel 2022, si è cercato di porre l’attenzione sui progressi delle PMI (SDA Bocconi School of Management, 2022).

Alcune analisi presenti nello studio, riportate in figura 4 hanno dimostrato che il 41% dei titolari delle PMI intervistate ha dichiarato di avere adottato una strategia per la sostenibilità o che intendono farlo nel

prossimo futuro (indicati in figura come “Heroes” o “Soon to be”). Solo il 43% afferma invece di non avere adottato alcun piano per rendere il proprio business più responsabile dal punto di vista ambientale e sociale (indicati con “Laggards”). Il 38% (le aziende “Undecided”), infine, sostengono nel futuro di poter implementare le strategie ESG.

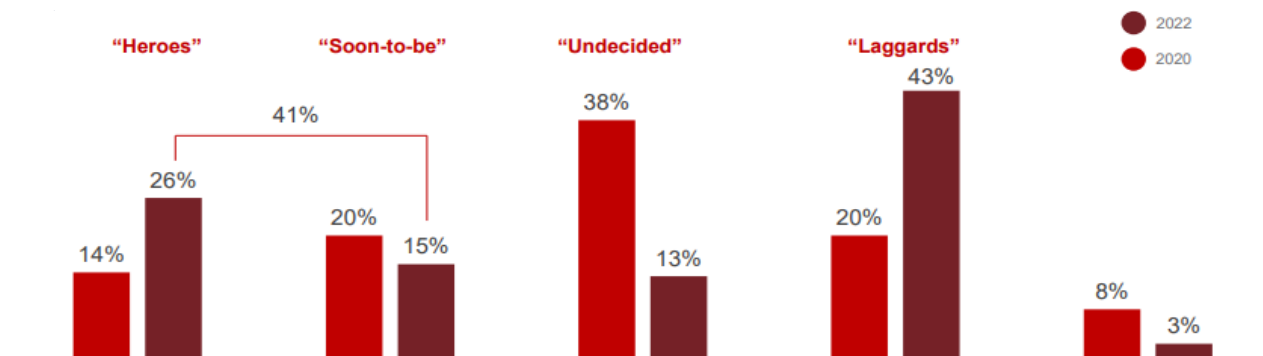


Figura 4: indagine Sustainability Lab di SDA Bocconi School of Management per Generali SME EnterPRIZE (2022), Commissione Europea PMI, start-up, scale-up e imprenditorialità Flash Eurobarometro.

Inoltre, come definito sinteticamente dalla dicitura “business case ESG” le imprese che utilizzano un approccio più sostenibile godono di numerosi vantaggi (SDA Bocconi School of Management, 2022) tra i quali:

1. creazione di valore aggiunto e fidelizzazione dei clienti: le persone sono sensibili al tema ambientale, al rispetto dell’equità sociale e richiedono servizi che rappresentino tali valori, sebbene debbano spendere di più per averli. Questo può avere una conseguenza diretta sul fatturato delle aziende, favorendo così gli investimenti più sostenibili. Ovviamente, tale vantaggio si ripercuote anche nel campo della competitività in un mercato sempre più esigente;
2. migliore efficienza e produttività e riduzione degli sprechi: sempre di più l’energia che viene usata per il processo produttivo proviene da fonti rinnovabili. Ovviamente, la dinamica induce una diretta diminuzione dei costi;

3. accesso a nuovi mercati grazie anche una maggior competitività;
4. aumento dell'occupazione: la sostenibilità può essere vista come una strategia, capace di creare nuove dinamiche di business e marketing. Al fine di gestire questi processi innovativi, nascono nuove figure professionali come quella del Sustainability manager;
5. miglioramento della reputazione e aumento della fiducia da parte degli stakeholder: la strategia di sostenibilità dev'essere comunicata a tutti gli stakeholder, per ottenere un confronto continuo in ottica di miglioramento costante (ASVIS, 2022).

Oltre ai vantaggi, sono stati individuati anche i costi che spesso l'investimento in sostenibilità comporta. Essi variano in base al percorso che l'azienda intraprende per essere sostenibile, al settore di riferimento e al punto di partenza aziendale.

I costi si possono classificare in:

- investimenti per la riduzione degli impatti finalizzati per cambiare il ciclo di vita del prodotto, per ridurre il consumo di materia prima e spingersi nell'ottica del risparmio;
- costi di investimento per le persone, indirizzati nella formazione professionale, ma anche nella trasformazione di un ambiente più inclusivo che dia la possibilità di combaciare vita professionale e vita privata;
- valore all'informazione per acquisire nuove conoscenze e strumenti di valutazione per proseguire un cambiamento costante;
- costi di cambiamento culturale, perché prevede la sostenibilità prevede un cambiamento dei principi e delle convinzioni che finora avevano sostenuto le persone. Un percorso verso una vera sostenibilità richiede all'interno dell'azienda un clima partecipativo e all'esterno un clima di dialogo che impegna molto l'imprenditore ed il management (O'Connor M.P., 2002, Colaizzi M., 2014).

1.2 L'ANALISI DI MATERIALITÀ

La materialità è un concetto molto ampio e pervasivo dalla natura malleabile, modificato e riallineato nel tempo per rispondere a nuove sfide e bisogni informativi (Edgley C., et al., 2015).

Tale concetto ha un ruolo principale nel contesto del report di sostenibilità, in quanto consente l'identificazione delle tematiche che devono essere rendicontate dentro al report. Rappresenta, quindi, uno strumento fondamentale per l'organizzazione anche interna, al fine di supportare il processo gestionale e decisionale di pianificazione e determinare la politica di remunerazione del top management (Calace D., Stacchezini R., et al, 2022).

Relativamente al report di sostenibilità, come riportato dalla recente Direttiva CSRD (2464/2022), sono state identificate due diverse prospettive: *l'impact materiality* (o nota come Environmental and Social materiality) e la *financial materiality*.

La prima specifica che le questioni legate alla sostenibilità sono rilevanti se danno luogo ad impatti (negativi, positivi, effettivi o potenziali) su persone e/o ambiente e tali sono conseguenza di operazioni e investimenti diretti dell'organizzazione, dei suoi prodotti o servizi. Questa prospettiva coinvolge una grande categoria di stakeholder (consumatori, dipendenti, comunità, cittadini, partner commerciali). L'*impact materiality* affronta quindi i temi con un approccio inside-out, ovvero considerando tutti gli impatti che l'organizzazione ha sull'ambiente esternamente ad essa. Per quantificare il danno di un impatto effettivo viene usato il parametro "*severity*", il quale tiene presente della gravità e della diffusione dell'impatto e quanto difficile sarebbe rimediare al danno; mentre per quelli con effetto negativo viene aggiunta anche la probabilità che si verifichi l'impatto stesso.

Nella seconda prospettiva si collocano le questioni di sostenibilità rilevanti per gli effetti finanziari sull'organizzazione. Ha un approccio outside-in, le problematiche ambientali e sociali hanno solo importanza quando impattano finanziariamente il soggetto.

Il rischio in questo secondo approccio viene contestualizzato considerando la probabilità che accada e la portata che esso può avere nell'ambito finanziario. A differenza della prima, questa rappresenta un punto d'interesse per la categoria degli investitori, attenti alle performance economiche dell'organizzazione.

Sia la prospettiva dell'impact materiality che la financial materiality si possono combinare nella double materiality, la quale consiste nell'unione di questioni di sostenibilità che sono rilevanti per i singoli approcci e per entrambi.

La definizione normativa di materialità attualmente in vigore è quella formulata dall'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) che stabilisce che la materialità va intesa come un criterio per l'inclusione di specifiche informazioni all'interno dei report aziendali. Essa riflette:

- i. la significatività delle informazioni in relazione al fenomeno che si intende illustrare o spiegare,
- ii. la relativa intrinseca capacità che queste informazioni hanno di rispondere a necessità e aspettative degli stakeholder rispetto alla presa in carico e comprensione stessa del tema affrontato, permettendo un appropriato processo decisionale e, più in generale,
- iii. la necessità di trasparenza che corrisponda al pubblico interesse (EFRAG, 2022).

La doppia materialità quindi (così come rappresentata in figura 5), è un concetto che fornisce criteri utili per determinare se un aspetto di sostenibilità o un'informazione va inclusa all'interno di quelle prese in considerazione nel report di sostenibilità. La parola materialità, infatti deriva da una traslitterazione dell'inglese "material/materiality" che si traduce più propriamente con "rilevante, significativo" ed è da intendersi quale oggetto di un'analisi che supporti, appunto, l'individuazione degli aspetti più rilevanti e significativi da rendicontare e su cui implementare la sostenibilità in una specifica realtà aziendale.

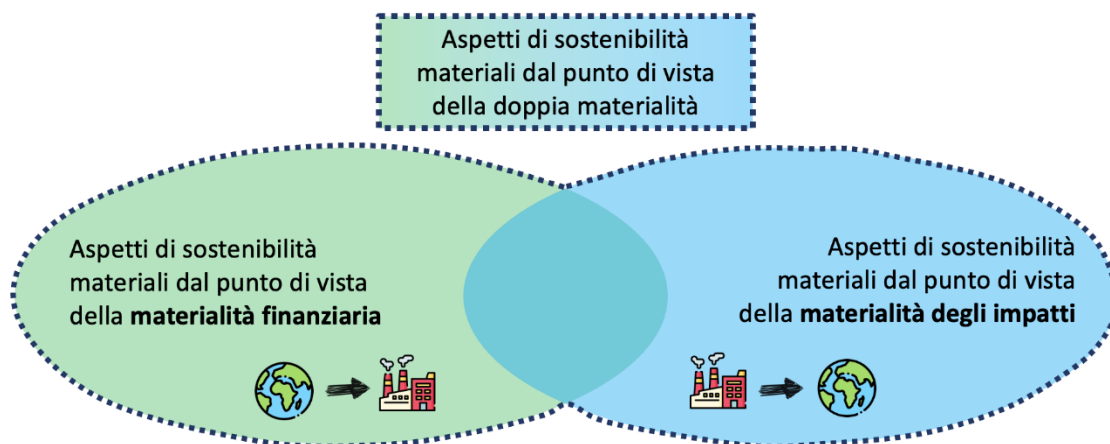


Figura 5: rappresentazione schematica della prospettiva di doppia materialità che è rappresentata dall'insieme unione tra materialità finanziaria (*outside-in*) e materialità degli impatti provocati dall'azienda (*inside-out*) Immagine tradotta da EFRAG, 2022 European Sustainability Reporting Guidelines 1 Double materiality conceptual guidelines for standard-setting 1–31

La doppia materialità è l'unione (in termini matematici si tratta di unire due insiemi come rappresentato in figura 5, NON di considerarne l'intersezione) della materialità degli impatti e della materialità finanziaria. Secondo il principio di doppia materialità, un aspetto di sostenibilità o un'informazione risulta essere rilevante se è materiale dal punto di vista degli impatti finanziari (ossia limitatamente agli impatti subiti dall'azienda *outside-in*) oppure dal punto di vista della materialità degli impatti (ossia limitatamente agli impatti provocati dall'azienda *inside-out*), oppure da entrambi i punti di vista.

Anche se l'obiettivo finale del principio di materialità è quello di identificare le problematiche materiali, da comunicare poi nel report di sostenibilità, è evidente che nel contesto del reporting vi siano panoramiche molto diverse. La moltitudine di prospettive, definizioni, destinatari e metodiche in questo ambito rende molto difficile un'implementazione pratica di quest'analisi. Tradizionalmente, la materialità è sempre stata definita e osservata con la lente del financial reporting; ad oggi invece si è raggiunto un consenso sul fatto che il tradizionale report finanziario non sia sufficiente per fornire informazioni necessarie agli

investitori e agli stakeholder. Le notevoli implicazioni economiche e i rischi che derivano da aspetti sociali, ambientali e di governance, comportano la necessità di espanderne gli studi (Miller P.B, 2010). La materialità dovrebbe esporre il processo attraverso il quale è stata determinata e i temi che la riguardano. Come affermano Fasan e Mio (2017), sarebbe impossibile per un ricercatore esterno giudicare se un determinato tema è materiale o meno per una determinata azienda, dato che non ci sarebbe obiettività e l'analisi dipenderebbe dalla strategia aziendale e dal modello di business. È per questo che, all'interno del report di sostenibilità, risulta indispensabile la definizione e la divulgazione del processo attraverso il quale è avvenuta la definizione dei temi materiali (Fasan M., Mio C., 2017).

1.3 LA COMUNICAZIONE SOSTENIBILE

Il concetto di comunicazione della sostenibilità definisce la trasmissione di informazioni e le azioni comunicative ad essa collegate, relativamente all'impatto sociale ed ambientale e delle strategie e azioni realizzate per gestirle. Oltre a ciò, si pone come obiettivo d'informazione e di diffusione culturale e dello sviluppo di un nuovo modello di consumo e stile di vita (Persico e Rossi, 2016).

Da una parte vi è quindi l'ottemperanza di creare un collegamento tra l'impresa e gli stakeholder che evidenzia quanto fa la prima nell'ambito della sostenibilità e quanto il suo comportamento sia allineato con le aspettative dei secondi. Dall'altra parte c'è la richiesta di una visione più ampia, globale e integrale di questo nuovo approccio (Rossi F., 2017).

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, molte aziende hanno sviluppato iniziative di comunicazione mirate alla costruzione di una personale immagine di sensibilizzazione rispetto ai temi ecologici attraverso progetti green, campagne pubblicitarie e rapporti ambientali. Alcune imprese, pioniere nel campo, hanno dimostrato la reale potenzialità di una strategia aziendale ambientale. Altre invece, hanno solo comunicato un ipotetico impegno a favore della tutela dell'ambiente. Quest'ultima può essere definita come una azione totalmente reattiva: la diretta conseguenza alle accuse rivolte dal sistema ha fatto sì che l'impresa adotti una strategia minimalista, cioè con una semplice dichiarazione verso il tema che cerca di mascherare la realtà dei fatti. Ad oggi lo scenario in cui le aziende si confrontano con tale aspetto è molto complicato; l'organizzazione, che sceglie di informare e sensibilizzare i propri consumatori su determinati temi, si misura con una crescente competenza, consapevolezza e maturità (Fasan M., Bianchi S. 2017)

A fronte di questa evoluzione, la comunicazione ambientale deve lavorare per la costruzione di un nuovo immaginario e di un nuovo sistema di valori condiviso che dia centralità anche all'ambiente, alla socialità e all'etica (Balzaretto E., 2009).

La necessità, dunque, di un coinvolgimento e spinta di condivisione è essenziale per portare a termine gli obiettivi prefissati. Il report di sostenibilità e i vari documenti integrati sono degli strumenti che, se debitamente concretizzati e standardizzati, possono creare consenso, comprensione e anche vantaggi competitivi. La comunicazione si basa principalmente sui contenuti e sulla capacità di comprendere e mettere a sistema aspetti diversi e di natura eterogenea (aziendali, strategici, tecnici, tecnologici, normativi, etc.), traducendoli in argomentazioni di valore in funzione ai destinatari (Rossi F., 2017).

1.4 GLI STANDARD DI RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Per diffondere i principi di sostenibilità nelle imprese e per favorire la comunicazione con gli stakeholder è necessario promuovere lo sviluppo di un framework standardizzato che attualmente è rappresentato dagli ESRS realizzati da EFRAG nell'ambito della emanazione della Direttiva 2464 del novembre 2022². Prima dell'avvento degli ESRS erano e sono tutt'ora numerose le iniziative di standardizzazione in ambito di rendicontazione di sostenibilità, ciascuna con le sue peculiarità così come di seguito sinteticamente descritto:

- Global Reporting Initiative GRI (GRI, 2022), organizzazione internazionale olandese che da più di 20 anni guida le organizzazioni nella rendicontazione degli impatti economici, sociali e ambientali. Gli standard di reporting del GRI, chiamati GRI Standards, sono forniti dal Global Sustainability Standards Board (GSSB): un'entità operativa indipendente, promossa da GRI, che è responsabile della definizione dei GRI Standards, ad oggi i maggiormente utilizzati. Questi applicano una strategia di impact materiality, rivolgendosi a varie categorie di stakeholder, indirizzandosi sugli impatti generati dall'organizzazione e sulla propria catena del valore (Fonte: www.globalreporting.org);
- l'International Sustainability Standards Board (ISSB) (IFRS, 2022) costituito in tempi recenti dalla fondazione IFRS. Il suo obiettivo è di dare supporto alla categoria degli investitori, molto attenti ai rischi legati ai problemi di sostenibilità delle imprese. Rispetto al GRI, in questo caso si applica

² L'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG,2021), incaricato di recente dalla Comunità Europea per la redazione di standard europei di rendicontazione sulla sostenibilità (denominati "ESRS" – European Sustainability Reporting Standard) che dovranno obbligatoriamente essere adottati dalle organizzazioni europee. L'EFRAG ha scelto la prospettiva della doppia materialità (double materiality). Questi standard forniranno informazioni e direttive sul modo corretto di rendicontare l'analisi di materialità, i rischi e gli impatti e anche tutte le possibilità riguardanti la sostenibilità (Fonte: www.efrag.org).

una prospettiva di financial materiality volta a soddisfare gli interessi dei fornitori di capitale (Fonte: www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/);

- l'International Integrated Reporting Framework (IIRC,2022), ente mondiale che per la prima volta ha inserito l'Integrated Report (IR), uno strumento di rendicontazione che mira a comunicare sinteticamente ai suoi utilizzatori primari informazioni come governance, strategia, prestazioni e prospettive dell'organizzazione, al fine di dare valore al "lungo termine" (Fonte: Integrated Reporting, IR," Il framework internazionale" 2021, www.integratedreporting.org/);
- il Sustainability Accounting Standards Board (SASB,2022), è un'organizzazione senza scopo di lucro costituita nel 2011 con l'obiettivo di creare un mezzo per divulgare gli effetti finanziari delle problematiche relative alla sostenibilità. Possiamo trovare gli SABS Standard, i quali guidano le organizzazioni nella rendicontazione di dati finanziari per soddisfare le esigenze degli stakeholder. In questo caso, le questioni legate all'analisi di materialità sono date direttamente dal SASB. Tutti gli standard vengono suddivisi per ogni settore attraverso la materiality map (Fonte: www.sasb.org/) (Calace D., Stacchezini R., et al, 2022).

Il più famoso e utilizzato è lo standard prodotto dal Global Reporting Initiative (GRI). Questo framework nasce dall'accordo tra l'organizzazione governativa statunitense "Coalition for Environmentally Responsible Economies", CERES, e "United Nations Environment Programme", UNEP; con l'obiettivo di fornire una guida per la rendicontazione volontaria della performance sociale, ambientale ed economica. Esso rappresenta il principale standard di riferimento globale per il "sustainability reporting", come dimostra uno studio condotto dallo stesso GRI. A fine 2016, il 93% delle organizzazioni considerate hanno redatto un report sulla sostenibilità e tra questi l'83% ha utilizzato gli standard GRI (GRI STANDARDS,2021).

L'obiettivo principale di GRI è quello di ideare e continuare a sviluppare un processo standardizzato, che consenta alle aziende di visionare in modo semplice e omogeneo un completo quadro dei vari impatti negativi e positivi (Ioannis Ioannou & Serafeim, 2017; Marimon et al., 2012) e divulgarne i risultati agli stakeholder. Relativamente ad essi, il sistema GRI attribuisce particolare attenzione allo *stakeholder engagement*, dando a questi un ruolo attivo nell'individuazione e nell'attuazione degli obiettivi di sostenibilità. È necessario, in primis, che l'azienda individui i vari stakeholder, sia interni che esterni con cui rapportarsi. In seguito, deve poi attuare azioni per il coinvolgimento degli interessati, evidenziandone anche la frequenza e la continuità. Infine, vanno esplicitate le tematiche da trattare e le relative proposte dell'impresa.

Questo meccanismo consente alle parti interessate di prendere decisioni informate e concrete sull'uso dei servizi, dei beni, dell'azioni per giudicare trasparentemente il loro investimento (Del Mar Alonso Almeida et al., 2014).

Gli standard GRI si traducono in una struttura di indicatori fondamentali, relativi all'impatto dell'impresa nelle tre dimensioni della sostenibilità a cui si aggiungono indicatori addizionali relativi solo ad alcuni settori industriali.

Tutte le informative degli Standard GRI contengono dei requisiti che elencano i punti che un'organizzazione deve rendicontare o forniscono istruzioni che essa deve seguire per eseguire una reportistica conforme. Se un'organizzazione non è in grado di adempiere a un requisito per cui sono ammesse ragioni di omissione (ad es., perché le informazioni richieste sono riservate o soggette a divieti normativi), deve allora specificare quale informativa o requisito non è in grado di rispettare, fornendo una giustificazione con relativa spiegazione nell'Indice dei contenuti GRI.

Tali mancanze possono riguardare l'operatività o la reputazione e pertanto, in molti casi, possono anche riguardare la sfera finanziaria. Per esempio, il consumo intenso di energia proveniente da fonti non

rinnovabili da parte di un'organizzazione contribuisce all'aumento del cambiamento climatico e, contemporaneamente, potrebbe anche comportare un aumento dei costi operativi dell'organizzazione stessa a causa della presenza di provvedimenti legislativi atti a supportare la transizione energetica verso fonti rinnovabili (GRI STANDARDS, 2021).

Le informazioni rese disponibili tramite la rendicontazione di sostenibilità offrono spunti per individuare rischi e opportunità finanziarie relativi agli impatti dell'organizzazione e per la valutazione finanziaria. Tutto ciò aiuta a compiere valutazioni circa la materialità finanziaria di ciò che andrà iscritto a bilancio (GRI STANDARDS, 2022).

1.4.1 GLI EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS

Al fine di fornire una metodologia standardizzata per la rendicontazione di sostenibilità, l'EFRAG ha lavorato agli standard per la rendicontazione, denominati ESRS (European Sustainability Reporting Standards) che si basano su tre livelli differenti:

- i. Sector Agnostic: standard che riguardano tutti, non specifici di settore.
- ii. Sector Specific: standard specifici del settore con relativi indicatori.
- iii. Entity Specific: indicatori specifici per ogni realtà aziendale.

Nello specifico, si articolano in due blocchi differenti, il primo “Cross cutting” costituito da standard trasversali, quali ESRS 1-principi generali e ESRS 2-requisiti informativi generali.

Il secondo blocco è costituito dai “Topic standard”, che comprendono standard tematici di governance ESRS G1-condotta aziendale; gli standard tematici ambientali quali: ESRS E1-cambiamento climatico, ESRS E2-inquinamento, ESRS E3-risorse idriche e marine, ESRS E4-biodiversità ed ecosistemi e ESRS E5-uso delle risorse ed economia circolare. Infine, standard tematici sociali quali ESRS S1-forza lavoro propria, ESRS-S2 lavoratori nella catena del valore, ESRS-S3 comunità interessate e ESRS S4-consumatori e utenti finali.

Mediante l'utilizzo di questi standard, le aziende dell'UE obbligate (e non), gradualmente, dovranno divulgare i dati sull'impatto delle loro attività e gli eventuali rischi di sostenibilità a cui sono esposte. Ciò al fine di rafforzare l'economia sociale di mercato dell'Unione e gettare le basi per gli standard di rendicontazione sulla sostenibilità a livello globale. Inoltre, potrebbe finalmente porre fine al fenomeno del *greenwashing*³.

La nuova Direttiva europea affronta le carenze della legislazione esistente sulla divulgazione di informazioni di carattere non finanziario (NFRD), percepite come insufficienti e inaffidabili. Il CSRD Corporate

³ Strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo.

Sustainability reporting introduce requisiti di rendicontazione più dettagliati sull'impatto delle imprese verso l'ambiente, i diritti umani e gli standard sociali, sulla base di criteri comuni in linea con gli obiettivi climatici europei.

Da luglio 2021, l'EFRAG collabora con GRI, l'ente internazionale che ha stilato, prima dell'Europa, i principi universali per dare ai bilanci di sostenibilità dei criteri di valutazione riconosciuti in tutto il mondo, tali da renderli comparabili, affidabili, comprensibili e veritieri.

Il lavoro si è concentrato sulla garanzia di un'interoperabilità ottimale tra gli standard globali GRI, incentrati sulla materialità d'impatto, e l'ESRS europeo incentrato sulla doppia materialità (Fonte: www.efrag.org, First set of draft ESRS-EFRAG). Tale sforzo sarà di grande rilevanza per le numerose imprese che hanno già intrapreso il percorso di rendicontazione con questo standard e che dovranno adeguarsi alle novità della CSRD in futuro.

2 SOSTENIBILITÀ E IMPRESA

2.1 COS'È UN'AZIENDA SOSTENIBILE

A partire dalla definizione della Commissione Brundtland, (World Commission for Environmental and Development, 1987) è possibile derivare una descrizione di azienda sostenibile, quale quella che: attua all'interno dei propri confini una visione sistemica di lungo periodo, cerca di individuare e gestire le esternalità e rischi associati, coinvolgendo e comunicando i risultati alle parti interessate, sia interni che esterni, andando a soddisfare le esigenze attuali senza compromettere quelle future, impegnandosi anche ad un utilizzo delle risorse naturali sostenibile (Holton et al., 2010; Joshi & Li, 2016; Nawaz & Koç, 2019).

Non si può negare, quindi, che le imprese svolgono un ruolo fondamentale nell'affermazione dei principi dello sviluppo sostenibile e che da esse dipende gran parte del successo della sfida della sostenibilità (Brocken et al., 2014). Ormai, non è concepibile pensare all'impresa come un soggetto fine a sé stesso, utile solo per la produzione di beni e servizi, ma i principi dello sviluppo sostenibile si integrano sempre di più come un vero e proprio ecosistema aperto che interagisce attivamente con l'esterno generando esternalità, positive e negative (Holton et al., 2010).

Socialmente parlando, rispetto alle comunità dove operano, le organizzazioni producono un impatto che non è trascurabile: possono creare benessere economico e contribuire al tasso di occupazione del territorio. Nei Paesi più sviluppati, i progressi rispetto ai decenni scorsi sono contestualizzabili con un aumento considerevole della qualità delle condizioni lavorative: attraverso tutte quelle misure di tutela della salute, riduzione della discriminazione, assunzioni e semplificazione burocratica relativa alle agevolazioni per i lavoratori. Sfortunatamente non si può dire lo stesso per i Paesi in via di sviluppo, dove la situazione è totalmente opposta, ad esempio: le pessime condizioni di lavoro, o le marcate differenze occupazionali (Joshi & Li, 2016, Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Gli effetti che un'azienda ha sul territorio creano un effetto dominio che colpisce direttamente la sfera naturale dove si trova; basti pensare, all'agricoltura intensiva, alla deforestazione e al disboscamento di aree per scopi industriali, all'inquinamento marino e atmosferico. Perciò, è indiscutibile che sia necessario un approccio sostenibile all'interno delle aziende, facendo comprendere quanto sia essenziale il loro ruolo in questo meccanismo. Un corretto comportamento nei confronti della sostenibilità viene condotto dalle aziende con un cambio di paradigma, ovvero iniziando a definire strategie a lungo termine, coinvolgendo i propri stakeholder, aumentando la consapevolezza nella quale operano in un sistema sensibile integrato (Gonzalez-Perez & Leonard, 2015, Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

Se un'azienda acquisisce e fa suoi tutti i concetti relativi allo sviluppo sostenibile, otterrà non solo una maggiore resilienza, ma anche dei vantaggi competitivi rispetto ad altre aziende. Le aziende sostenibili affrontano con dinamicità le nuove sfide che l'eccessivo sfruttamento del pianeta e il cambiamento climatico stanno ponendo direttamente e indirettamente (KPMG, 2020).

2.2 L'APPROCCIO INNOVATIVO E STRATEGICO ALLA SOSTENIBILITÀ

La creazione di un ambiente imprenditoriale innovativo e sostenibile richiede alle aziende di adottare una struttura operativa e organizzativa in grado di sostenere la crescita aziendale, migliorare il vantaggio competitivo e incrementare la quota di mercato, realizzando il giusto temperamento con le preoccupazioni socio-ambientali connesse (Abbas et al., & Shad, M. A., 2020).

Sempre più spesso, l'innovazione si mobilita per perseguire e realizzare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, al fine proprio di "soddisfare i bisogno delle generazioni presenti senza compromettere i bisogni delle generazioni future" (Elkington J.,1997), attraverso l'allocazione strategica delle risorse, così da garantire la fattibilità dell'azione economica e realizzare un ritorno sugli investimenti (Cillio, V., Petruzzeli et al., 2019).

Come dichiarato dall'Agenda 2030, le imprese sono chiamate "a impiegare la loro creatività e la loro innovazione al fine di trovare una soluzione alle sfide dello sviluppo sostenibile", anche considerando che "l'attività imprenditoriale privata, gli investimenti e l'innovazione rappresentano i motori principali della produttività di una crescita economica inclusiva e della creazione di posti di lavoro".

A fronte dei cambiamenti climatici e al cambiamento del mercato sempre più competitivo si è resa sempre più esplicita, l'esigenza di sviluppare delle nuove visioni, nell'ottica di armonizzare la relazione tra attività economica, profitto e valore socio-ambientale.

L'innovazione si definisce sostenibile quando migliora le prestazioni di sostenibilità aziendale, sulla base di costrutti ambientali, sociali ed economici (Carriol Hermosilla J., 2010).

Sino a oggi, la visione dell'innovazione è stata focalizzata al prodotto, per promuovere quindi tutti quegli adeguamenti per far fronte alle sfide ambientali. Tale ottica però, si contrappone ad una nuova prospettiva, che guarda l'innovazione sul fronte delle persone, in cui la sostenibilità è considerata come una

sfida sociotecnica, che investe una molteplicità di fattori dalla tecnologia, alla regolamentazione, all'infrastruttura, all'approvvigionamento in continuo divenire (Adams, R., Jeanrenaud S., et Al.,2016).

Le aziende, quindi, adottano dei modelli di business attraverso l'uso di sistemi di benchmarking che consentono di misurare la coerenza delle attività con gli obiettivi di sostenibilità (Abbas et al., & Shad, M. A., 2020), realizzando un processo continuo che consente alle imprese di attivare nuove procedure, creare prodotti, esplorare nuovi mercati. Trattasi di un processo dinamico, caratterizzato da diversi modelli di attività che, nel framework teorizzato da Adams nel 2016, si manifesta in tre dimensioni, quali ottimizzazione operativa, trasformazione organizzativa e costruzione di sistemi, come riportato nella seguente figura 6.



Figura 6: adattamento da Adams et al., 2016, *Sustainability-oriented innovation: A systematic review. International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.

Il framework mira a ricostruire una struttura capace di riunire e comprendere le attività, orientate all'interno, incrementare e focalizzare sull'efficienza, le quali riflettono il contesto di innovazione sostenibile delle imprese.

La prima fase, “*Operational Optimization*”, sottolinea una sostenibilità proiettata all’interno, che mira ad un nuovo processo aziendale al fine di indirizzare le risorse disponibili con una riduzione degli effetti dannosi.

La seconda parte, “*Operational Transformation*”, si basa sulla ricerca di nuove opportunità di mercato, sulla realizzazione di nuovi prodotti o servizi attraverso la creazione di nuovi modelli di business basati sulla partnership e collegamenti esterni in grado di dare supporto al cambiamento aziendale. È una fase che prevede l’agglomerazione della dimensione socio-ambientale al processo aziendale, allo scopo di ridefinire gli obiettivi strategici dell’organizzazione considerando l’ambiente parte integrante di essa.

Infine, il “*System Building*”, il quale mira a costruire sistemi globali, ispirati a logiche di coordinamento e di collaborazione con gli organi di governo e la società civile, al fine di promuovere un’agenda di sostenibilità ampia.

È chiaro, quindi, che un’innovazione delle strategie sostenibili sia un’operazione sinergica la quale deve creare interconnessione e integrazione con i diversi profili aziendali.

Le strategie di *open Innovation*, ispirate appunto all’apertura dei processi, rappresentano un costrutto utile per le organizzazioni, con obiettivo di creare un “ecosistema di innovazione aperta”, basato sull’ottica di cooperazione tra molti soggetti che operano nel mercato (Costa, J. & Matias J.C., 2020).

2.3 L'APPLICAZIONE DEGLI STANDARD ISO PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

All'interno delle aziende la sostenibilità viene concretizzata, verificata e identificata anche attraverso l'uso di standard. I più utilizzati sono quelli divulgati dall'Organizzazione Internazionale per la Normazione ISO, la più importante realtà globale per la definizione di normative tecniche, fondata nel 1947 dalla proposta di 25 nazioni riunitesi a Londra.

Gli standard ISO sono fondamentali per le aziende che mirano a garantire ai propri consumatori il rispetto delle norme e puntano ad aumentare la competitività sul mercato internazionale e in virtù di questa azione di trasparenza e garanzia, gli standard agiscono anche come propedeutici all'implementazione di strategie di sostenibilità trasversali e strategiche.

Le Norme ISO più diffuse e utilizzate sono, la ISO 9001 per la qualità, il Sistema di gestione ambientale ISO 14001 e la ISO 45001, sui sistemi di gestione, sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro.

La crescita nell'uso di questi standard è favorita dagli stakeholder, i quali sono sempre più indirizzati a scegliere aziende che gestiscono le loro esternalità negative sull'ambiente e sulla società e come tali sono trattati tra settori industriali e diverse aziende (ISO, 2021).

Nel 2010, quasi il 15% delle aziende ha recepito da parte dei consumatori il bisogno di rispettare gli standard di sostenibilità per testimoniare un serio impegno nei confronti dell'ambiente (es. applicazione di ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale).

Secondo la classificazione delle questioni di sostenibilità TBL (Triple Bottom Line), riportata nella figura 7, possiamo raggruppare gli standard in sottotemi, come la gestione del capitale ambientale, il mantenimento delle sue proprietà ecosistemiche, la gestione degli stakeholder, che inglobano una o più dimensioni del concetto di sostenibilità (ISO, 2021; Lozano & Huisingsh, 2011; Nawaz & Koç, 2018; Nunhes et al., 2019).

TBL Focus Area(s)	Management Standard/Guideline/Regulation
Economic	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001 Quality management system - ISO 44001 Collaborative business relationship management systems - ISO 37001 Anti-bribery management system - ISO 22301 Business continuity management system
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001 and EMAS—Environmental management system - ISO/DIS 24526 Water efficiency management systems - ISO 50001 Energy management system - ISO 14064 Carbon management system
Social	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 45001 Occupational health and safety management system - ISO 18788 Management system for private security operations - SA 8000 Social Accountability
Economic, environmental and social	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 19600 Compliance management system and AA1000AS Assurance standard - ISO 28001 Security management system for the supply chain - ISO/IEC 27001 Information security management system and ISO/IEC 2000-1 Service management system - ISO 30401 Human resource management—Knowledge management systems - ISO 31000 Risk management system - ISO 26000 Guidance on social responsibility - British BSI PAS 99; Danish DS 8001; Spanish UNE 66177; Australia/New Zealand AS/NZS4581 Integrated management system - BS 8900 Managing sustainable development

Figura 7: alcuni dei più importanti Standard con focus sul TBL suddivisi per tipologia di capitale (ISO, 2021; Lozano & Huisingsh, 2011; Nawaz & Koç, 2018; Nunhes et al., 2019).

ISO punta da sempre ad una continua evoluzione dei propri standard in merito si cita la nuova Strategia 2021-2030 che definisce delle nuove visioni, missioni, obiettivi e priorità.

L'organizzazione ha definito il 2030 come una pietra miliare e contestualizzato un progetto ambizioso, il quale richiederà una collaborazione internazionale tra tutti i paesi aderenti.



Figura 8: i tre obiettivi della Strategia ISO 2021-2030 (ISO Strategy, 2030).

ISO ha ideato tre obiettivi, rappresentati in figura 8, come “trampolini di lancio” per aiutare a massimizzare gli impatti e raggiungere gli obiettivi della Agenda 2030 (ISO Strategy, 2030).

Nello specifico:

- *ISO standards used everywhere*: ampliare l’utilizzo degli standard e assicurare che tali siano di alta qualità, accessibili e utilizzabili e che le persone comprendano i vantaggi che apportano;
- *Meeting global needs*: per uno sviluppo di standard basati sul consenso che siano rilevanti e rispondano alle sfide attuali e future e quando il mercato ne ha bisogno;
- *All voices heard*: in ottica di promuovere la diversità e l’inclusività nel sistema ISO, assicurando uno sviluppo delle capacità (ISO Strategy, 2030).

L’utilizzo degli standard ISO può quindi agevolare e semplificare l’approccio aziendale alla rendicontazione della sostenibilità. Le parti interessate spingono l’azienda a valutare e gestire le loro esternalità

negative attraverso diversi strumenti, come i sistemi di gestione (ISO), di rendicontazione, di rating e i quadri di sostenibilità (ISO, 2021; Martin de Castro et al., 2017).

Più in dettaglio, secondo Field & Field, esistono attualmente tre macrocategorie di strumenti in grado di gestire proattivamente e sinergicamente la sostenibilità ambientale delle imprese:

- Strumenti volontari, come: la rendicontazione ambientale, l'acquisizione di Sistemi di gestione e la certificazione di prodotto (Daddi et al., 2018; ISO, 2021; Lozano & Huisingh, 2011; Nawaz & Koç, 2018; Nunhes et al., 2020; Salim et al., 2018; Testa et al., 2016).
- Regolamenti, quali: la Direttiva 2014/95/UE che stabilisce nuovi standard minimi di reporting in materia ambientale e sociale, in relazione alla gestione del personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta alla corruzione; o il Regolamento (UE) 2020/852 relativo all'istituzione di un quadro che favorisce gli investimenti sostenibili.
- Obblighi di mercato, come nel caso del Green Public Procurement: uno dei principali strumenti utilizzati per adottare strategie di sviluppo sostenibile all'interno delle pubbliche amministrazioni (Arimura et al., 2008; Barry & Field Martha, 2021).

Tali strumenti generano un'implementazione efficace della sostenibilità, in particolare ISO 14001, con esternalità positive non solo in ambito ambientale, ma anche per gli aspetti sociali ed economici (Asif et al., 2013; Brammer et al., 2012; Curkovic & Sroufe, 2011; Daddi et al., 2011; Delmas et al., 2011; Graafland & Smid, 2016; Maletic et al., 2015; Neves et al., 2017; Uhlaner et al., 2012; Upstill-Goddard et al., 2016; Molin. M, 2022).

2.4 LA CORPORATE GOVERNANCE SOSTENIBILE

Tutelare l'ambiente e promuovere il capitale umano sono obiettivi che devono essere presidiati da un efficiente sistema di Governance. Un modello di impresa sostenibile deve attuare un'organizzazione interna che integri valori di sostenibilità nell'azione dell'organo di auto-governo. Ovviamente il governo delle imprese e la gestione dei rapporti tra i diversi soggetti e la sostenibilità sono interconnessi. (Covucci D., 2021)

In merito, il nuovo Codice di Corporate Governance approvato dal Comitato Italiano per la Corporate Governance nel 2020, sostituirà il precedente Codice di Autodisciplina. Questo è rivolto alle società quotate e definisce il concetto, per la prima volta, di “successo sostenibile” come “obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si indirizza nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”., (Comitato Corporate Governance, 2020).

La sostenibilità può essere integrata ad un livello ancor più profondo: il “*successo sostenibile*” può infatti arricchire lo stesso oggetto sociale, per cui il tipico scopo di lucro va temperato con gli interessi di *stakeholder*, diversi dai soci e appartenenti a categorie più o meno definite (lavoratori, fornitori, clienti, o più in generale la collettività) (Grieco P., 2022). L'adozione di obiettivi sostenibili impegna gli amministratori di una società nell'adottare iniziative coerenti, apprestare assetti organizzativi adeguati, ed agire in modo informato e diligente nel rispetto di tutti gli interessi coinvolti; non solo la creazione di profitto per i soci, ma anche la realizzazione di un impatto positivo (o la riduzione di effetti negativi) per le categorie di *stakeholder* da tenere in considerazione (Grieco P., 2022).

Un ulteriore aspetto che collega Governance e sostenibilità è il grado di coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali. Il processo alla base è quello dello “stakeholder engagement”, ovvero tutte quelle attività di coinvolgimento di interlocutori sociali di un'organizzazione. È una leva di monitoraggio

e gestione della qualità delle relazioni, un elemento importante per la formulazione di strategie di organizzazione (Minciullo M., et al., 2022).

Lo Standard di coinvolgimento degli stakeholder AA1000 offre un'indicazione su come fare in modo che lo stakeholder engagement sia in accordo con le tematiche rilevanti per l'impresa e per i suoi stakeholder e su come allineare il coinvolgimento degli stakeholder con la strategia di un'organizzazione (Dongsoon K., et Al., 2018).

L'AA1000 Framework è strutturato attorno al principio della 'inclusività'. "Sforzarsi per raggiungere l'inclusività significa che un'organizzazione è impegnata a riflettere, in tutte le fasi di un processo, su quali siano i punti di vista e le necessità di ogni gruppo di stakeholder. I punti di vista degli stakeholder si rilevano grazie ad un processo di coinvolgimento che permette che questi vengano espressi senza paure o costrizioni. L'inclusività richiede che vengano considerati anche gli stakeholder "senza voce" incluse le generazioni future e l'ambiente" (Accountability, UNEP & Stakeholder Reserch Associate, 2005). L'inclusività può essere raggiunta attraverso l'adesione ai seguenti tre principi:

- **rilevanza:** richiede la conoscenza di cosa preoccupa ed è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder.
- **completezza:** richiede la comprensione e la gestione degli impatti concreti e dei relativi punti di vista, bisogni, percezioni ed aspettative degli stakeholder ad essi associati.
- **rispondenza:** richiede una risposta coerente con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione (Dongsoon K., et Al., 2018).

2.4.1 IL SUSTAINABILITY MANAGER

Nell'organico aziendale, per orientare la governance alla sostenibilità, è fondamentale inserire una figura professionale che sia specializzata e sappia orientarsi in questi temi.

L'introduzione di questa figura nel Consiglio di Amministrazione può essere un segnale di innovazione in termini di inclusione delle tematiche ambientali nelle strategie aziendali e assicura che quest'ultime siano integrate in tutti i processi decisionali (Minciullo M., et Al., 2022).

Matteo Caroli, Direttore Business Applied Research e Osservatori alla Luiss Business School conferma il ruolo di tale figura, sostenendo che: *«Il Sustainability Manager è in una posizione analoga di chi elabora il piano strategico –c'è una grande attenzione nella misurazione dell'impatto del suo operato. C'è una diretta correlazione tra il livello della sua maturità professionale e le intensità delle interazioni, soprattutto con l'area di comunicazione, con l'obiettivo di scongiurare l'effetto green washing. Inoltre, questa figura estende la sostenibilità anche alle politiche del personale».*

Si comprende che la figura si pone l'obiettivo di migliorare alcuni processi e comportamenti aziendali, nell'ottica di una costante e sistemica implementazione dei principi di sostenibilità. Ciononostante, è una figura ancora poco diffusa, in quanto molto spesso il suo ruolo e funzione non sono ben specificati (Caroli M., 2022).

Le sue principali responsabilità riguardano:

- assicurare, a supporto del vertice aziendale, la diffusione di una cultura aziendale orientata costantemente verso il perseguimento della sostenibilità, individuando i meccanismi di comunicazione interna più idonei per favorirne la condivisione e il massimo coinvolgimento delle persone, in coerenza con la mission aziendale;

- assicurare la conciliazione della gestione aziendale ordinaria con le attività innovative richieste dall'evoluzione dei contesti sociale, economico, ambientale e istituzionale, guidando l'Azienda verso il cambiamento e trasformando idee e tendenze in progettualità;
- garantire, in collaborazione con tutte le funzioni aziendali, le analisi necessarie a individuare le aree di miglioramento e le potenziali aree di rischio sui fattori di sostenibilità, raccomandando gli interventi atti a definire un'evoluzione positiva e duratura del business aziendale, secondo politiche di crescita dell'impresa in un'ottica di economia circolare e di responsabilità sociale;
- assicurare le azioni opportune per favorire e migliorare i rapporti e le comunicazioni con i fornitori, i clienti, il contesto sociale di riferimento e, in generale, tutti gli stakeholder, puntando a un sempre maggiore coinvolgimento sulla condivisione degli elementi costituenti il valore aziendale sostenibile.
- garantire la progettazione di modalità di controllo (e laddove possibile di indirizzo) sulle politiche di gestione dei fornitori, individuando i criteri più opportuni per consentire all'azienda la trasparenza e la visibilità di posizionamento sul rispetto dei principi di sostenibilità lungo la filiera del business.
- favorire il business networking e il continuo potenziamento della reputazione aziendale, valorizzando il ruolo dei valori di sostenibilità come elemento distintivo d'impresa.
- individuare le complementarità di business e di valore con altre realtà imprenditoriali, al fine di poter realizzare confronti e concretizzare collaborazioni su obiettivi comuni, traguardando reti di business sostenibili, circolari e responsabili.
- promuovere e contribuire alla progettazione di percorsi di formazione manageriale e piani di addestramento tecnico-professionale, finalizzati alle tematiche di sostenibilità, con particolare focus sugli aspetti di economia circolare e responsabilità sociale

(Kaptein M., Wempe J, 2001; Caroli M., 2022).

3 IL REPORT DI SOSTENIBILITÀ APPLICATO

A UNA REALTÀ AZIENDALE: IL CASO STUDIO DI TEXA SPA

3.1 L'AZIENDA E IL SUO BUSINESS

TEXA S.p.A. è stata fondata da Bruno Vianello e Manuele Cavalli nel 1992. Ad oggi l'azienda fa parte dei leader mondiali, per quanto riguarda la progettazione, l'industrializzazione e la costruzione di strumentazioni per le officine meccaniche. Questa ha segnato le più importanti innovazioni nel settore Garage Equipment⁴, investendo ogni anno oltre il 10% del fatturato in ricerca e sviluppo (Company profile TEXA, 2022). Dalla video assistenza, alla collaborazione con Google, dalla diagnosi on board⁵ alla rivoluzionaria telediagnosi, fino al mondo della propulsione elettrica, l'obiettivo è sempre stato quello di aprire nuove strade, mettendo i clienti nelle condizioni migliori per affrontare i grandi cambiamenti del settore automotive. TEXA, inoltre, è l'unica azienda al mondo che produce strumenti finiti per cinque ambienti: auto, camion, motociclette, off-Highway⁶ e propulsori marini.

Tutti i prodotti sono realizzati su linee automatizzate, seguendo le scrupolose direttive dello standard IATF 16949⁷, destinate ai fornitori di primo equipaggiamento delle case automobilistiche. Nel 2012 è stato inaugurato a Monastier di Treviso l'attuale quartier generale di TEXA, in cui sono impiegati 670 dei 946 dipendenti totali. In tale sede i prodotti vengono progettati, ingegnerizzati e costruiti (Company profile TEXA, 2022).

⁴ Prodotti e dei servizi TEXA dedicati alle officine di riparazione specializzate in diverse tipologie di veicoli (car, truck, bike, Off-Highway - ohw e marine).

⁵ Capacità di autodiagnosi e segnalazione di errori e/o guasti di un autoveicolo.

⁶ Veicoli che non possono circolare in strada, ma utilizzati per il lavoro, es. ruspe.

⁷ Sistema di qualità in ambito automotive, basato sullo standard ISO 9001:2015, con specifici requisiti del settore automobilistico.

STORIA ED EVOLUZIONE

Alla fine degli anni 80', nel mondo dell'Automotive è avvenuta una trasformazione radicale; con la diffusione delle centraline elettriche si passava da automobili di tipo elettro-meccanico ad automobili elettroniche. Tutta l'esperienza accumulata fino a quel momento nella riparazione dell'auto non era più sufficiente e adeguata, in quanto le autovetture avevano delle nuove componenti elettroniche e i meccanici si trovavano immaturi nell'operare su questi nuovi veicoli (FIAT, 2022).

Quando avvenne questo cambiamento, i meccanici erano in grossa difficoltà di fronte ai malfunzionamenti che riguardavano l'elettronica, per cui le loro competenze meccaniche non erano più sufficienti. L'approccio mentale ai problemi dell'officina cambiò; mentre nella meccanica c'è un diretto legame tra la causa del problema e il suo effetto, facilmente individuabile, per quanto riguarda l'elettronica invece, ci sono segnali di ingresso, una centralina che li elabora, e dei segnali in uscita. Non si poteva vedere esattamente cosa succedeva e bisognava affidarsi ad un processo logico, che i meccanici facevano fatica a comprendere. È importante sottolineare che oggi, esistono due categorie diverse di problematiche legate al settore automotive: di tipo meccanico, per si procede spesso con la sostituzione; di tipo elettronico e in tale situazione il meccanico può riparare l'automobile utilizzando il sistema di auto-diagnosi interno alla vettura. Per capire le problematiche dell'auto c'è la necessità di uno strumento in grado di dialogare con questa. Il problema è che ogni costruttore ha il proprio sistema diagnostico e le proprie procedure di ricerca del guasto (Berret, M. et al., 2018)

Attraverso l'anticipazione di queste dinamiche, nel 1992, Bruno Vianello e Manuele Cavalli hanno fondato l'azienda con l'intento di trasformare questa problematica in un'opportunità.

Oggi TEXA è una realtà industriale di caratura mondiale, per quanto riguarda la progettazione e produzione di dispositivi multimarca e multi-ambiente, dedicati al Garage Equipment, che è un'area di business

che si occupa dell'offerta dei prodotti e dei servizi TEXA, dedicati alle officine di riparazione specializzate, in diverse tipologie di veicoli (autovettura, autocarro, bicicletta, mezzi agricoli e propulsori marini).

Oltre a questa, TEXA ha implementato, nel corso del tempo, altre tre categorie di business, quali:

- OEM (Original Equipment Manufacturer), in questa area il Piano prevede lo sviluppo commerciale di Connected Car, Truck, OEM con soluzioni Bluetooth, GPS/GSM⁸ anche in combinazione con e Black Box, Soluzioni TPS⁹ per costruttori, Centraline telematiche, soluzioni diagnostiche per reti di officine autorizzate e soluzioni di calibrazione ADAS¹⁰;
- Telemobility e Connected Car, che propone al mercato soluzioni di telematica customizzate e modulari per l'ottimizzazione gestionale ed economica delle flotte, mediante diagnosi dei veicoli e monitoraggio dei comportamenti dei guidatori;
- E-Powertrain, unica area di business ancora in corso di implementazione, che si occuperà di nicchie del mercato costituite dai costruttori che non producono autonomamente il motore e dai costruttori di Supercar con bassi volumi di produzione.

L'ultima frontiera del business TEXA è rappresentata dalla produzione di sofisticati sistemi Powertrain, per veicoli a propulsione elettrica. Una realtà nata dalla consapevolezza di come il mondo della mobilità sia al centro di un momento epocale, che porterà progressivamente all'abbandono del motore endotermico e all'introduzione di quello elettrico per tutti i mezzi di trasporto. Per questo, già nel 2018, TEXA ha iniziato a investire in attività di ricerca e sviluppo, per dare vita a innovativi componenti, come inverter, centraline controllo veicolo e motori elettrici, dedicati a veicoli di nuova generazione.

⁸ Global System for Mobile Communications 2G, è uno standard di seconda generazione di telefonia mobile approvato dall'Ente Europeo di Standardizzazione.

⁹ Tyre Pressure Service, strumento base che TEXA propone per le operazioni legate agli pneumatici.

¹⁰ Advanced Driver Assistance Systems, sistemi che hanno come obiettivo il ripristino del corretto funzionamento per salvare la vita dell'automobilista e dei suoi passeggeri.

Le innovative soluzioni per la mobilità sostenibile stanno incontrando i favori del mercato; l'azienda ha firmato contratti di fornitura con prestigiose realtà automobilistiche (Volkswagen, Lamborghini, Ferrari per esempio) e ha costruito uno stabilimento produttivo, dedicato all'assemblaggio di soluzioni E-Powertrain, a poche centinaia di metri dall'headquarter nel quale, a pieno regime, è previsto l'impiego di oltre 50 persone.

Oltre alle sedi principali, collocate vicino all'headquarter, TEXA ha ottimizzato le proprie linee produttive in altre divisioni con sede a Torino e Bologna, dove troviamo la produzione di sofisticati sistemi inverter, VCU¹¹ e motori elettrici per la propulsione dei veicoli.

Oltre a ciò, TEXA presenta numerose filiali commerciali estere; dal 2000 ha espanso il proprio business al di fuori del confine nazionale, aprendo altre sedi in vari Paesi, quali: Spagna (TEXA Iberica), Germania (TEXA Deutschland), Inghilterra (TEXA UK), Francia (TEXA France), Russia (TEXA Diagnostica), Polonia (TEXA Poland), Giappone (TEXA Japan), Brasile (TEXA do Brasil) e America (TEXA USA).

La sua crescita in questi anni è stata costante, sia dal punto di vista dei dati economici, sia per il numero di dipendenti assunti. Il fatturato è passato dai 50 milioni di euro del 2012 ai circa 170 milioni di euro del 2022, con un EBITDA¹² che è andato di pari passo e ha raggiunto i 30 milioni di euro. I dipendenti, nello stesso arco di tempo, sono aumentati da circa 400 a oltre 950. TEXA, a fronte di questi dati, può essere categorizzata come “Grande Impresa”. Secondo quanto riportato dall'ISTAT, nel Rapporto sulle imprese 2021, si definisce una Grande Impresa se ha più di 250 dipendenti, presenta un fatturato superiore a 50 milioni di euro e realizza un bilancio totale annuo superiore a 43 milioni di euro (ISTAT, 2021) e pertanto sarà obbligata alla rendicontazione di sostenibilità così come da normativa CSRD.

¹¹ Vehicle Control Unit, applicativo intelligente che permette il controllo e il monitoraggio dei dispositivi/sensori presenti in un veicolo.

¹² Margine operativo lordo: è un indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi, le imposte, il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.

STRUTTURA E GOVERNANCE AZIENDALE

All'interno di TEXA riconoscere le figure che hanno potere decisionale, al fine di consentire all'organizzazione di assumersi la responsabilità degli impatti e delle proprie decisioni. In riferimento a ciò si definisce la governance aziendale un sistema mediante il quale le società sono controllate e governate. Inoltre, la governance garantisce che le imprese dispongano di processi decisionali e di controlli appropriati, in modo che gli interessi di tutti gli stakeholder (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti e comunità) siano equilibrati (Sandonnin P., Borsa italiana, 2021).

Le figure chiave sono:

- **L'assemblea dei soci**

L'Assemblea dei Soci è l'Organo sovrano della Società e delibera sulle materie ad essa attribuite dagli art. 2364, 2364 bis e 2365 c.c., quali:

- approvazione del bilancio,
- nomina e revoca degli amministratori,
- nomina i sindaci e il presidente del collegio sindacale e, quando previsto, il soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti,
- determina il compenso degli amministratori e dei membri del collegio sindacale,
- delibera sulla responsabilità degli amministratori e dei membri del collegio sindacale,
- delibera sugli altri oggetti attribuiti dalla legge alla competenza dell'assemblea, nonché sulle autorizzazioni eventualmente richieste dallo statuto per il compimento di atti degli amministratori, ferma in ogni caso la responsabilità di questi per gli atti compiuti,
- approva l'eventuale regolamento dei lavori assembleari.

L'Assemblea delibera sulle modificazioni dello statuto sulla nomina, sulla sostituzione e sui poteri dei liquidatori e su ogni altra materia espressamente attribuita dalla legge alla sua competenza.

- **L'organo amministrativo**

L'organo amministrativo è attualmente formato da un Amministratore Unico quale il Presidente Bruno Vianello, investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società e rappresentanza della stessa.

- **Il collegio sindacale**

Il Collegio vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento. Il controllo contabile e la revisione legale dei conti sono invece affidati a società di revisione legale.

- **Il direttore generale**

Oggi viene ricoperto dal Ing. Luca Magnotta, scelto direttamente dal Presidente.

Il suo ruolo è di fondamentale importanza, in quanto supervisiona l'organizzazione dell'azienda, ne conosce l'operatività e la struttura. In particolare, verifica che ogni operazione sia strutturata in modo da garantire il massimo profitto, con il minimo dispendio delle risorse. Stabilisce le linee guida per il lancio di nuovi prodotti o servizi e si coordina con il reparto marketing sulla loro comunicazione e promozione. Inoltre, supervisiona e gestisce il rapporto con enti esterni, che siano stakeholder o organizzazioni sindacali; esegue le indicazioni del consiglio di amministrazione, trovando la giusta applicazione pratica delle loro decisioni.

Non si occupa dell'attuazione fattiva delle direttive, ma è in grado di verificare che queste vengano eseguite come previsto (Fonte: www.TEXA.it).

Al fine di gestire con maggior efficacia le attività operative di TEXA e l'implementazione degli indirizzi strategici aziendali, sono stati istituiti i seguenti comitati, in figura 9:



Figura 9: Suddivisione comitati strategici di TEXA, Fonte: elaborato personale

Nello specifico, il Presidente, che presiede il Comitato Strategico, si riserva la facoltà, a suo insindacabile giudizio, di variare i nominativi presenti in questo Comitato. Invece, i Comitati Direttivo Garage Equipment, Telemobility e E-Powertrain hanno come obiettivo di fornire alla presidenza ed alla direzione generale lo stato di attuazione della strategia aziendale con riferimento all'ambito specifico.

Inoltre, secondo l'organigramma aziendale, in figura 10, TEXA presenta una struttura organizzata dove al vertice si trova la Presidenza e di seguito i manager o i dirigenti che sono gli elementi fondamentali della struttura organizzativa e che garantiscono e governano tutti i processi trasversali e strategicamente rilevanti per il business aziendale.

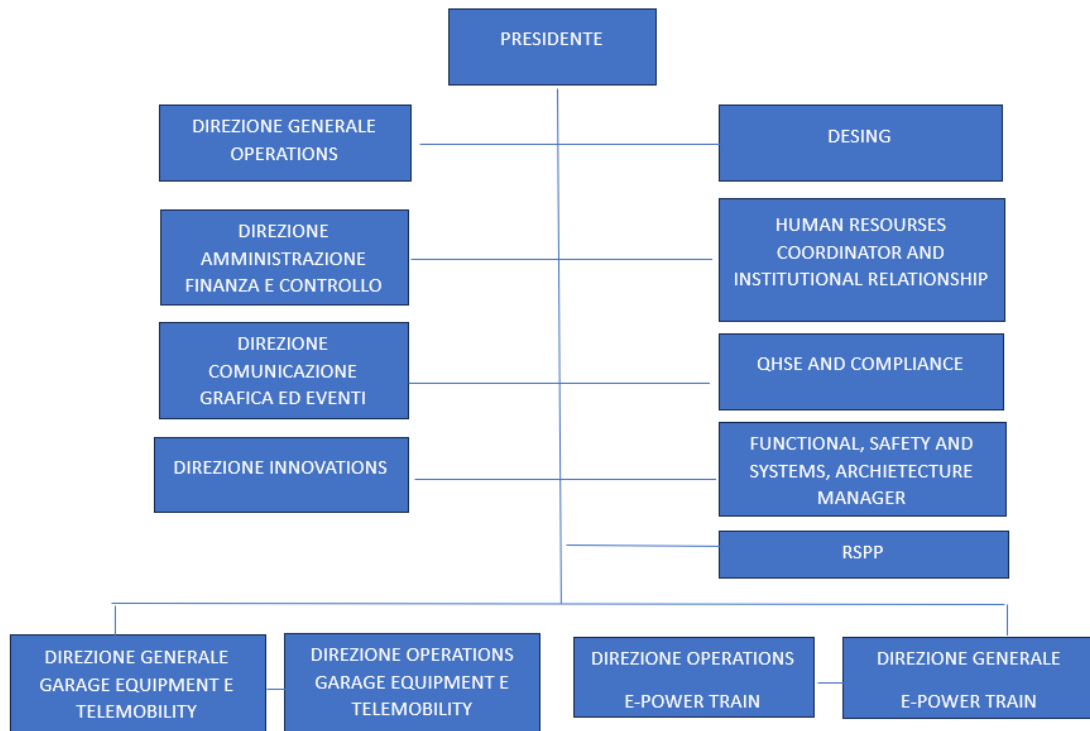


Figura 10: Organigramma aziendale delle direzioni di TEXA, Fonte: elaborato personale

Nello specifico:

- **Direzione operations:** lavora per l'efficienza e lo sviluppo dei processi di produzione, approvvigionamento e logistica, assicura il corretto assetto delle attività industriali ed implementa nuove tecnologie relative ai macchinari e agli strumenti produttivi.
- **Direzione amministrazione finanza e controllo:** si occupa della gestione delle attività amministrative, finanziarie e fiscali, supporta nella definizione delle strategie aziendali, attraverso la valutazione economico-finanziaria dei progetti aziendali e garantisce il monitoraggio tempestivo della gestione economico-aziendale.
- **Direzione comunicazione grafica ed eventi:** garantisce di promuovere e di diffondere l'identità di TEXA S.p.A., attraverso i mezzi d'informazione e la pubblicità, rendendo operative le strategie pianificate dalla Presidenza e dalla Direzione Generale.

- **Direzione innovation:** ha come obiettivo l'aggiornamento tecnologico, inteso sia in ordine all'innovazione di prodotto, di processo, di servizio e alla creazione di nuovi business e mercati; inoltre sviluppa idee per la realizzazione di nuovi prodotti e/o servizi e organizza all'interno dell'azienda i processi di trasformazione e di innovazione;
- **Design:** ha funzione di gestire le fasi di concept, design ed ingegneria di prodotto in termini di "innovazione di prodotto", dalla proposta creativa alla sua realizzazione, dalla sua sostenibilità economico-finanziaria alla sua immissione sul mercato.
- **Human resources coordnator and instituional relationship:** si occupa di garantire il corretto processo di ricerca, di selezione di talenti e l'amministrazione del personale; cura tutti gli aspetti giuridici, le relazioni sindacali qualora esistenti; supervisiona tutti i processi relativi alla corretta gestione del personale di cucina e dei servizi generali.
- **Qhse and Compilance:** mira a garantire che tutte le attività del Sistema di Gestione Integrato siano attuate in conformità ai requisiti delle norme internazionali ISO 14001 e ISO 45001 di riferimento e alle procedure di gestione di cui l'Azienda si è dotata; coordina e gestisce le attività relative al Sistema di Gestione Ambientale.
- **RSPP:** ha la funzione di pianificare, implementare e supervisionare il Sistema di Gestione di sicurezza aziendale e garantirne la conformità con la normativa vigente e con la filosofia aziendale (Fonte: www.TEXA.it).

Oltre a ciò, per garantire l'efficienza e l'efficacia dei processi, la Presidenza ha costituito due direzioni generali per Garage Equipment e Telemobility (core base aziendale) e E-Powertrain (ruolo ricoperto dal Presidente stesso), per lo sviluppo dell'area di business EPT, rappresentate nella figura 10.

3.2 L'APPROCCIO AZIENDALE ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Consapevole che la sua realtà, come quella di tante altre imprese di grandi dimensioni, svolga un ruolo essenziale nel consolidare quanto viene richiesto nei principi dello sviluppo sostenibile, TEXA ha deciso di avvalersi del report di sostenibilità in ottica di supporto strategico. La direttiva UE 2022/2464, entrata in vigore a gennaio 2023, estende anche a questa categoria di imprese l'obbligo di rendicontazione; nello specifico entro il 2025 (reporting 2026). L'anno prossimo, quindi, anche le grandi imprese, come le PMI, dovranno aver già adottato gli strumenti per la raccolta dei dati per la struttura del report di sostenibilità.

Nell'ottica di intraprendere un'azione proattiva, TEXA ha scelto di iniziare a integrare la sostenibilità all'interno del proprio modello di business. Come testimonia l'esperienza di molte imprese, questa iniziativa, svolta anche con il supporto/pretesto della reportistica, consente di ottenere molteplici vantaggi; attraverso lo sviluppo di strategie e pratiche sostenibili, si incrementa l'efficienza delle attività e dei processi aziendali. Tutte le risorse vengono utilizzate in maniera più razionale, si riducono gli sprechi e quindi i costi. Oltre a ciò, l'azienda acquisisce una migliore capacità di gestione dei rischi, una maggiore comprensione del mercato, con importanti effetti in termini di capacità d'innovazione (ISTAT, 2018). Implementare politiche di sostenibilità d'impresa, inoltre, ha effetti significativi in termini di miglioramento della reputazione dell'azienda e del capitale intangibile, con impatti rilevanti sul clima relazionale interno e attrattività di forza lavoro (Confindustria, 2022).

L'azienda per implementare in maniera significativa le tematiche di sostenibilità, all'interno di tutti i processi gestionali, ha attuato un approccio basato sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030. Nel codice etico aziendale sono riportati alcuni punti chiave, che TEXA ha individuato per diventare un'azienda sostenibile, quali:

- rispettare le Leggi in ambito ambientale e lavorare per assicurare che il proprio impatto sul sistema sia misurato e in continua riduzione attraverso l'utilizzo di energia che provenga il più possibile da fonti rinnovabili;
- assicurare il rispetto delle Leggi e dei diritti dei lavoratori e favorire l'inclusività;
- misurare l'impatto sull'ambiente dei propri prodotti e lavorare affinché si riduca in maniera continuativa;
- ottimizzare l'operato per perseguire una visione eticamente corretta, rispettando gli stakeholders e la Legge (come quanto previsto dal d.lgs. 231).

Inoltre, TEXA include nella strategia aziendale anche azioni concrete per realizzare alcuni obiettivi dell'Agenda 2030.

Rispetto all'obiettivo 3 "*Good Health and Well-Being*", che mira a garantire una vita sana e a promuovere il benessere, TEXA si avvale della certificazione UNI EN ISO 14001, per assicurare che i propri prodotti siano sicuri per le persone e per l'ambiente.

Anche l'obiettivo 8 "*Decent Work and Economic Growth*" viene concretizzato nella realtà di TEXA, infatti, l'azienda si impegna nel fronte della crescita economica, con l'aumento della produttività e la creazione di posti di lavoro dignitosi. L'azienda ha promosso una serie di iniziative:

- modalità organizzative alternative del lavoro del dipendente (smart working, flessibilità);
- assistenza sanitaria Integrativa e altre varie convenzioni;
- accordo con asili nido;
- flessibilità negli orari di ingresso e uscita;
- contratti part-time.

Altro obiettivo perseguito è il numero 9 "*Industry, Innovation and Infrastructure*". TEXA, attraverso il particolare ed esclusivo procedimento di trasformazione, a fine ciclo, dell'Ozono in Ossigeno, ha

prodotto Air2 San; questo è un unico sanificatore per automotive, oggi esistente nel mercato, che garantisce la qualità dell'aria, prima della riconsegna del veicolo. Tale strumento risulta essere anche ottimo per la sanificazione degli ambienti di lavoro.

Oltre a ciò, il nuovo distaccamento di TEXA, con sede a Torino, è dedicato alla produzione di sofisticati sistemi inverter, VCU e motori elettrici per la propulsione dei veicoli. Una realtà nata dalla consapevolezza di come il mondo della mobilità stia attraversando un momento epocale che porterà progressivamente all'abbandono del motore endotermico.

Inoltre, TEXA al fine di sostenere l'accesso a tutti i servizi di approvvigionamento energetico affidabili, moderni ed economicamente accessibili, si è impegnata nella progettazione di un parco fotovoltaico, con potenza di 1,5 MW per una copertura del 30% del fabbisogno di energia consumato. Questo viene contestualizzato in riferimento a quanto richiede l'obiettivo 7 dell'Agenda 2030 "*Affordable and Clean Energy*", il quale appunto promuove l'accesso all'energia a prezzo accessibile, affidabile, sostenibile e moderna per tutti.

Per realizzare quanto definito nell'obiettivo 12 "*Responsible Consumption and Production*", TEXA, attraverso una convenzione con Contarina spa, azienda trevigiana di smaltimento rifiuti, ha introdotto un servizio di raccolta differenziata nelle aree interne, mediante la creazione di isole ecologiche in ogni area relax ed è stato centralizzato il servizio di raccolta rifiuti speciali.

Inoltre, per promuovere la coesione sostenibile tra le diverse realtà del territorio, TEXA è membro attivo del Gruppo sostenibilità di ASSOINDUSTRIA. L'obiettivo è quello di affrontare in modo sistematico i temi della sostenibilità nei tre aspetti relativi all'ambiente, al sociale e all'economia; scambiare buone pratiche, definire un comune linguaggio e attivare nuove collaborazioni. Relativamente a ciò, nel giugno 2022, Assoinindustria Veneto Centro (AVC) con il progetto "*Sostenibilità d'Impresa*" nella sua quarta

edizione ha coinvolto sia istituti scolastici che aziende come TEXA, per promuovere un percorso di formazione nella transizione green nell'ottica di coinvolgere più soggetti diversi.

Oltre a queste azioni, l'azienda dal 2022 ha inserito negli obiettivi aziendali la valutazione degli impatti ambientali, attraverso la realizzazione di uno studio LCA finalizzato a comprendere quanto impattino alcuni prodotti in tutte le fasi del ciclo di vita. L'interesse per lo studio degli impatti nasce proprio dalla volontà di conoscere i processi più rilevanti, dal punto di vista ambientale, lungo tutta la filiera produttiva e per raggiungere gli obiettivi prestabiliti dalla norma UNI EN ISO 14001 in ottica di Life Cycle Perspective. Inoltre, prefissato nel bilancio d'esercizio del 2022, viene definito un traguardo al 2024 di contestualizzare uno strumento, attraverso appunto il metodo LCA, di riferimento per comparazione dei prodotti, al fine di comprendere e conoscere quali siano quelli più impattanti, apportando, se necessario, le opportune modifiche nella metodologia di costruzione.

In relazione alle problematiche della sostenibilità, TEXA ha un vero e proprio ufficio di competenza e una figura di "Sustainability Manager". I suoi compiti sono molti, quali ad esempio sostenere e valorizzare le tematiche ambientali e sociali attinenti al personale, nel rispetto dei diritti umani, tenendo conto delle caratteristiche dell'impresa; deve anche rendicontare le attività e performance, scegliendo lo standard di rendicontazione, individuando i KPI (Key Performance Indicators) che meglio descrivono le attività aziendali. Inoltre, promuove le azioni che impattano e migliorano il sistema di gestione ambientale, attraverso un uso sostenibile delle risorse energetiche, idriche e delle emissioni di gas e inquinanti.

3.3 REPORT DI SOSTENIBILITÀ DI TEXA

Nel 2022 l'azienda TEXA ha iniziato a strutturare il suo primo report di sostenibilità, con lo scopo di porre in evidenza le informazioni economiche, ambientali e sociali e sottolineare gli obiettivi di miglioramento dell'azienda, verso tutti gli stakeholder di riferimento.

In merito il Presidente Bruno Vianello, nella lettera agli stakeholder dichiara: *“...Il 2021 è stato un altro anno che rimarrà impresso nella memoria collettiva. Contrariamente a quanto tutti ci auguravamo, pure attenuata, la pandemia continua ad influire sulle nostre vite e costituire motivo di preoccupazione e incertezza. Inoltre, ci troviamo ad affrontare una difficoltà di approvvigionamento di materie prime mai verificatasi nel recente passato, in parte conseguenza del Covid e in parte – a mio giudizio - di una speculazione su scala globale. Purtroppo, avere allungato a dismisura rispetto al passato le catene di fornitura, con componenti che attraversano mezzo mondo prima di giungere in linea di produzione, ha reso l'intera economia vulnerabile come non mai. In questo panorama, la scelta strategica di TEXA sarà sempre più sostenibile a partire dall'obiettivo di progettare e produrre per quanto più possibile direttamente in Italia, utilizzando i nostri fornitori locali; inoltre, ci impegneremo a migliorare l'azienda al fine di essere standardizzati a livello europeo sotto il tema ambientale...”*

Attualmente, il Report di Sostenibilità di TEXA ha una base volontaria, conforme ai «Sustainability Reporting Standard» definiti nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI); inoltre, tiene in considerazione i principi di rendicontazione previsti degli Standard GRI, come la partecipazione degli stakeholder, il contesto di sostenibilità, la materialità, la completezza, l'equilibrio, la comparabilità, l'accuratezza, la tempestività, la chiarezza e l'affidabilità.

In particolare, TEXA ha scelto di attenersi volontariamente alle disposizioni del d.lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016 (di seguito “d.lgs. 254/16”), riguardanti la comunicazione di informazioni di carattere

non finanziario, di attuazione della Direttiva Europea 2014/95/UE. Conseguentemente, il Report di Sostenibilità assume la denominazione di Dichiarazione volontaria consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “DNF”), redatta in conformità agli articoli 3, 4 e 7 del Decreto.

La DNF contiene le informazioni relative ai temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, utili ad assicurare la comprensione delle attività svolte da TEXA, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto prodotto dalle stesse. Inoltre, dopo la pubblicazione della direttiva 2022/2464 Corporate Sustainability Reporting (CSRD), all’inizio del 2022, la quale sostituisce il termine “DNF” con quello di “Informazioni sulla sostenibilità” si è proceduto per la realizzazione del primo Report di Sostenibilità, con la supervisione del Sustainability manager.

3.3.1 LA METODOLOGIA PER LA COSTRUZIONE DEL REPORT

Per TEXA, la redazione dei report di sostenibilità è un'attività di recente introduzione e per la sua costruzione ha preso spunto da innumerevoli esempi che il campo dell'automotive presentava.

Il report è stato redatto in conformità con i GRI Sustainability Reporting Standards pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l'opzione "Core". Con riferimento ai temi GRI 303, Acqua e scarichi idrici e GRI 403, Salute e sicurezza sul lavoro, sono state adottate le versioni aggiornate al 2018. Mentre per il tema GRI 306, Rifiuti è stata adottata la versione aggiornata al 2020. Per la redazione del documento, sono stati considerati i Principi di rendicontazione previsti dallo Standard GRI 101 (Foundation), così anche per la definizione dei contenuti (Inclusività degli stakeholder, Contesto di sostenibilità, Materialità e Completezza) e per la qualità del report (Accuratezza, Equilibrio, Chiarezza, Comparabilità, Affidabilità e Tempestività).

I contenuti sono stati recepiti da diverse fonti aziendali, andando ad utilizzare una vera e propria cooperazione tra le diverse direzioni presenti: amministrazione, risorse umane, comunicazione, innovazione, design e controllo qualità.

Si è pensato di suddividere il documento in base ai GRI tre diverse sezioni, in riferimento ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile, quali Governance, People (Social) ed Environmental.

Rispettivamente per la parte Governance il report riporta una serie di informazioni come la storia dell'azienda, i dati demografici, i KPI's, una completa descrizione delle filiali estere e una diversificazione delle sedi nazionali, dove possiamo trovare alcune particolari produzioni. Inoltre, attraverso l'aiuto dell'ufficio RU si è potuto riportare un organigramma aziendale specificando i diversi ruoli e la composizione societaria, i comitati presenti e gli organismi di vigilanza.

Inoltre, nell'ultima parte sono stati riportati gli obiettivi delle diverse aree di business (Garage Equipment, Telemobility, OEM ed Electric Powertrain), finalizzati alla realizzazione dello sviluppo sostenibile e all'Agenda 2030.

In questa prima parte troviamo anche l'analisi di materialità, basata sulla selezione delle tematiche ESG (Environmental, Social, Governance), maggiormente rilevanti per l'azienda e per il contesto all'interno del quale essa opera.

La seconda parte del report riguarda la sfera "People-Social", in essa è possibile constatare i valori etici aziendali, la struttura del personale, suddivisa in base a quanto richiesto per la rendicontazione dal GRI (specificatamente dal 400 in poi); sono presenti anche le procedure di salute e sicurezza sul lavoro.

Riguardo alla sfera Environmental, TEXA ha riportato nel report le procedure ottenute dallo studio LCA (Life Cycle Assessment) per la valutazione degli impatti ambientali dei propri prodotti. In seguito, sono stati riportati alcuni dati, analizzati sempre come richiesto dal GRI (300 in poi), relativi alle materie prime, l'energia consumata all'interno dell'organizzazione e le emissioni di gas a effetti serra; sono stati anche riportati i dati relativi al trasporto di rifiuti pericolosi e alla gestione degli impatti significativi generati dal metodo di smaltimento

3.4 ANALISI DI MATERIALITA'

Come citato nel capitolo (3.3.1), all'interno del Report di sostenibilità di TEXA, si trova anche l'analisi di materialità. Questa ha un ruolo principale nel documento e permette l'identificazione delle tematiche che devono essere rendicontate all'interno di esso.

Il gruppo di lavoro, guidati dal Sustainability manager, ha organizzato il lavoro di futura indagine degli aspetti più significativi per gli stakeholder, andando ad operare un vero e proprio coinvolgimento di questi attivando un dialogo permanente. Oltre a ciò, si è svolta una collaborazione interna, per assicurare il flusso di informazioni al CDA e al Top management, così da facilitarne i processi decisionali e le attività di supervisione. L'azienda, come sopraccitato, è alla sua prima esperienza nell'ambito del report di sostenibilità pertanto è priva di un procedimento standardizzato.

L'unica attenzione riguarda gli esempi di questioni potenzialmente materiali secondo il GRI (con dimensione ESG), in merito si riporta nella figura 11 i vari argomenti annessi alle diverse sfere.

Dimensione	Argomenti
Economico	Performance economiche; Presenza sul mercato; Impatti economici indiretti; Pratiche di approvvigionamento; Anticorruzione; Comportamento anticoncorrenziale; Imposte.
Ambientale	Materiali; Energia; Acqua e scarichi idrici; Biodiversità; Emissioni; Scarichi idrici e rifiuti; Rifiuti; Compliance ambientale; Valutazione ambientale dei fornitori.
Sociale	Occupazione; Relazioni tra lavoratori e management; Salute e sicurezza sul lavoro; Formazione e istruzione; Diversità e pari opportunità; Non discriminazione; Libertà di Associazione e Contrattazione Collettiva; Lavoro minorile; Lavoro forzato o obbligatorio; Pratiche per la sicurezza; Diritti dei popoli indigeni; Valutazione del rispetto dei diritti umani; Comunità locali; Valutazione sociale dei fornitori; Politica pubblica; Salute e sicurezza dei clienti; Marketing ed etichettatura.

Figura 11: questioni potenzialmente materiali secondo il GRI (dimensione ESG), Fonte: Calace D., Stacchezini R., et al., OIBR, "L'implementazione del principio di materialità", 2022.

In un primo momento è stato necessario definire un numero considerevole di questioni, che potevano essere rilevanti per l'organizzazione e i suoi stakeholder, prendendo atto di un panorama ampio di opinioni e categorie, al fine di evitare esclusioni o potenziali pregiudizi. Queste questioni sono state poi sottoposte a valutazione da parte dell'organizzazione e degli stakeholder.

La stesura delle domande è stata preceduta da un'analisi interna delle tematiche più rilevanti per l'organizzazione, comprendendo la posizione strategica, le prospettive e la visione dell'azienda.

È stato tenuto conto di vari documenti interni, come il codice etico, le politiche interne, il modello di gestione del rischio, gli obiettivi sociali e ambientali, le certificazioni presenti e le valutazioni degli impatti, al fine ultimo di identificare gli argomenti più rilevanti da considerare.

Inoltre, il gruppo di lavoro ha promosso un approccio di coesione tra i vari soggetti interni (es. consiglio d'amministrazione e direttori di divisioni), coinvolti pienamente nella gestione della strategia aziendale attraverso la condivisione di un questionario con domande nelle tre diverse categorie: environmental, social e governance, adottando come strumento di rilevazione dell'opinione sull'importanza dei diversi temi con riferimento alla specifica realtà di TEXA (vedi appendice).

Il questionario creato da TEXA è stato somministrato, nell'edizione 2022 nella Biennale Internazionale delle Attrezzature e del Postvendita Automobilistico (AUTOPROMOTEC), anche ai diversi soggetti presenti attraverso delle interviste. È stata colta l'occasione di questo evento, per estendere l'indagine a più stakeholder: il cliente Garage Equipment, Telemobility e OEM; le scuole, comprese le associazioni di categorie come i sindacati.

Le tematiche individuate per la sezione ENVIRONMENTAL fanno riferimento con quanto riportato dalle linee guida dei GRI e sono le seguenti:

SVILUPPO DI SERVIZI E PRODOTTI SOSTENIBILI
VALUTAZIONE DELL'IMPATTO AMBIENTALE RISPETTO ALLE PRESTAZIONI DEI PRODOTTI
PROGETTAZIONE DI NUOVI PRODOTTI ENERGETICAMENTE PIÙ EFFICIENTI
LA SMATERIALIZZAZIONE DOCUMENTALE
LA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE AMBIENTALE (ES. ISO 14001)
CONTENIMENTO DEGLI IMPATTI SULL'AMBIENTE
LA GESTIONE DEI RIFIUTI
LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA IN OTTICA DI MAGGIORE SOSTENIBILITÀ

Tabella 1: tematiche scelte da TEXA per la categoria Environmental in base alle linee guida GRI

Per la sfera SOCIAL:

CHIARA COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA ALL'AZIENDA
INCLUSIVITÀ E PARITÀ DI GENERE
CONCILIAZIONE TRA VITA PRIVATA E LAVORO
SUPPORTO ALLE SCUOLE/UNIVERSITÀ
ATTIVITÀ SOCIALI DEL TERRITORIO
DISPONIBILITÀ ALL'ASCOLTO DELLE ESIGENZE DEL TERRITORIO
ATTENZIONE ALL'ETICITÀ NELL'APPROVVIGIONAMENTO DI PRODOTTI E SERVIZI

Tabella 2: tematiche scelte da TEXA per la categoria Social in base alle linee guida GRI, Fonte: elaborato personale.

Per la sfera GOVERNANCE:

CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI AVERE UNA COSTANTE SOLIDITÀ ECONOMICO/FINANZIARIA
CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI ESSERE SEMPRE INNOVATIVA RISPETTO ALLE RICHIESTE DI MERCATO
CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI GARANTIRE UN'ELEVATA QUALITÀ DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI
OTTENIMENTO DEL COMPLETTO SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO (ES. ISO 9001, IATF 16949)
IL MANTENIMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE AI SENSI DEL D.LGS 231/2001
IL RISPETTO DELLE NORME SULLA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO (D.LGS 81/08)
RISK MANAGEMENT
CYBER SECURITY
CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI AFFERMARE IL PROPRIO MARCHIO NEL SETTORE AUTOMOTIVE
CAPACITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DI COMUNICARE CON COERENZA LA PROPRIA PROPOSTA DI VALORE

Tabella 3: tematiche scelte da TEXA per la categoria Governance in base alle linee guida GRI, Fonte: elaborato personale.

Una volta completata la somministrazione si è potuto valutare, attraverso i risultati ottenuti, la rilevanza delle tematiche proposte costruendo la matrice di materialità.

Per determinare la rilevanza delle tematiche è stato necessario attribuire un punteggio a ciascuna delle questioni individuate; si è usato un metro di valutazione che varia da 1 a 4, affinché si potessero definire le priorità degli interventi.

Dopodiché, attraverso l'utilizzo di Excel e di tavole Pivot, è stato possibile quantificare le risposte e ottenere il valore medio finale per ogni tematica analizzata, visibile nella tabella 4.

I risultati sono stati utilizzati per costruire la matrice di materialità, rappresentata in figura 12; questa è stata composta nell'asse X dalla rilevanza per TEXA (ottenuta grazie ai questionari somministrati al top management e CDA) e nell'asse delle Y dalla rilevanza per gli stakeholder (ottenuta attraverso i questionari forniti agli stakeholder, nell'occasione della fiera AUTOPROMOTEC).

Per scelta del gruppo di lavoro, il questionario è stato somministrato ai soli dirigenti e non ai collaboratori/collaboratrici di ogni ufficio.

I punti visibili nei diversi colori sono stati voluti per identificare le tematiche nelle diverse sfere: verde per Environmental, rosa per Social e blu per la Governance; ognuno di essi rappresenta un tema e la posizione di questi ci aiuta a comprendere la rilevanza, sia per gli stakeholder, sia per il profilo dirigenziale.

CATEGORIE		STAKEHOLDER VALORI - RILEVANZA	TEXA VALORI- RILEVANZA
Environmental	1Innovazione/sviluppo di prodotti e servizi sostenibili	3,59	4,00
	2Valutazione dell'impatto ambientale	3,43	3,25
	3Prodotti energeticamente più efficienti	3,64	3,50
	4Smaterializzazione documentale	3,44	3,50
	5Certificazione Ambientale	3,23	3,50
	6 Contenimento degli impatti sull'ambiente	3,43	3,00
	7La gestione dei rifiuti	3,71	3,50
	8 La gestione della catena di fornitura	3,35	3,75
Social	1Chiara comunicazione interna ed esterna	3,47	3,25
	2Inclusività e la parità di genere	3,36	3,00
	3Conciliazione tra vita privata e lavoro	3,55	2,50
	4Supporto alle scuole/università	3,47	4,00
	5Sostegno alle attività sociali del territorio	3,09	2,25
	6 Ascolto delle esigenze del territorio	3,17	2,75
	7 Approvvigionamento di prodotti e servizi	3,29	2,75
Governance	1 Solidità economico/finanziaria	3,57	4,00
	2 Innovazione rispetto al mercato	3,67	4,00
	3Elevata qualità dei prodotti e dei servizi	3,68	4,00
	4 Sistema di Gestione Integrato	3,19	3,75
	5 MOG d.lgs 231/2001	3,15	3,50
	6 Norme sulla sicurezza sul luogo di lavoro	3,70	3,75
	7 Risk Management	3,33	3,25
	8 Cyber Security	3,50	3,00
	9 Brand settore Automotive	3,52	4,00
	10 Comunicare la proposta di valore	3,47	3,90

Tabella 4: riisultati analisi di materialità prodotta da TEXA

MATRICE DI MATERIALITA'

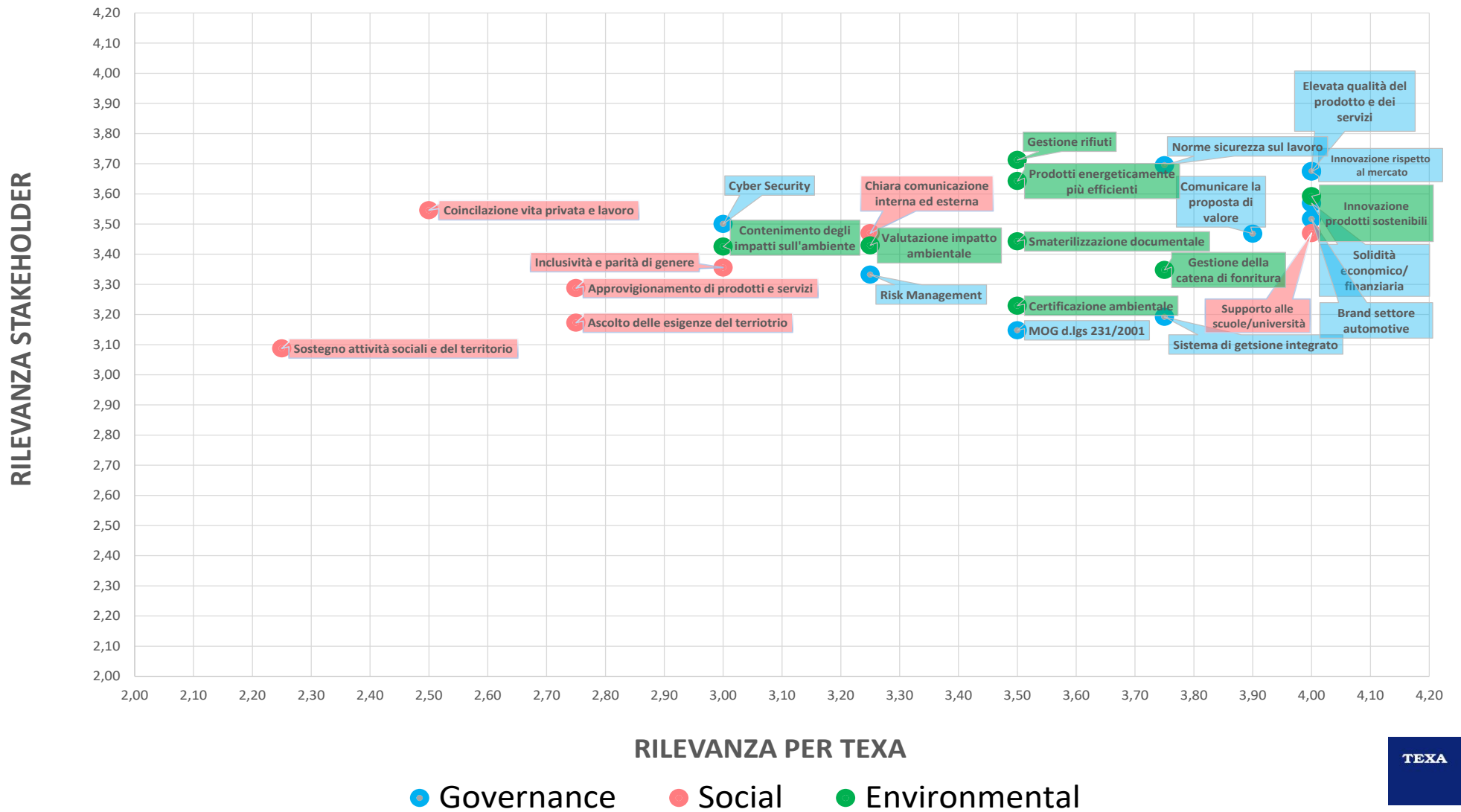


Figura 12: matrice di materialità di TEXA

Si può notare come la parte SOCIAL, risulti essere, per ambo le parti, quella con rilevanza minore; nello specifico, alcuni temi, come la conciliazione tra vita privata e lavoro, il sostegno alle attività sociali del territorio e l'attenzione all'eticità nell'approvvigionamento dei prodotti e la parità di genere, hanno ricevuto punteggi molto bassi. Nell'ottica dirigenziale, presumibilmente, sono tematiche messe in secondo piano rispetto alle strategie aziendali.

L'unica eccezione emerge nella tematica relativa al supporto alle scuole/università, questo è dovuto all'incidenza di TEXAEDU, (piano di formazione tecnica automotive che offre un programma didattico per meccatronici specialisti del settore), che, a luglio 2023, ha inaugurato la 61° Academy TEXAEDU in Italia, rivolta agli studenti di meccatronica a Cesena.

Al contrario nella sfera GOVERNANCE, la maggior parte delle tematiche risultano aver un punteggio medio da 3 a 4. Anche per questa categoria, emergono alcune eccezioni. Per gli stakeholder, gli argomenti quali il mantenimento e la conformità del Modello Organizzativo di Gestione d.lgs. 231/2001 (MOG), il Sistema di Gestione Integrato e il campo del Risk Management, non sono così rilevanti, rispetto a quanto si nota per l'organizzazione interna.

Per quanto riguarda la categoria ENVIRONMENTAL si può analizzare una situazione simile alla GOVERNANCE, con un unico punto inferiore rispetto agli altri, relativo alla gestione dei processi interni, finalizzati al contenimento degli impatti sull'ambiente. Questi possono essere categorizzati come un "*work in progress*", in quanto solo da due anni TEXA risulta essere in linea con le valutazioni ambientali dei propri prodotti, attraverso l'uso del metodo Life Cycle Assesment (LCA); negli obiettivi futuri, anche riportati nel report, si specifica come si prospetti l'uso di tale metodo per altri prodotti.

La maggior parte delle risposte date si rispecchiano in entrambe le categorie prese in analisi, portando in risalto alcuni temi rispetto ad altri.

Tutto ciò che riguarda l'innovazione, il prodotto di qualità, le certificazioni, il marketing e non da meno la solidità finanziaria/economica presentano punteggi massimi. Si tratta di ambiti in cui TEXA ha già compiuto molti investimenti; infatti, è in possesso della certificazione IATF16949, specifica per i fornitori di primo equipaggiamento automotive; ha saputo adeguare i processi aziendali, in modo da renderli conformi anche allo standard VDA 6.3¹³, che è la metodologia adottata dai principali produttori di veicoli, riguardante la progettazione, lo sviluppo, la realizzazione e il supporto post-vendita dei prodotti a loro destinati.

Oltre a ciò, per aumentare ulteriormente i livelli qualitativi, l'intera area nella quale vengono eseguite le fasi di lavorazione e di produzione è stata certificata come E.P.A. (Electrostatic-Protected Area) in accordo con le norme CEI EN 61340¹⁴.

Inoltre, TEXA ha ottenuto anche la certificazione ISO/IEC 27001¹⁵, dimostrando così la grande attenzione alla tutela delle informazioni e dei dati acquisiti dai singoli veicoli e gestiti per i propri clienti. Per assicurare la più ampia protezione in questo ambito, nel 2020 ha ottenuto la certificazione TISAX¹⁶, standard applicato dai costruttori auto tedeschi.

Attraverso questo primo esercizio di analisi di materialità TEXA ha avuto l'occasione di focalizzare come in che direzione ottimizzare i processi e ottenere delle rilevanze positive nelle strategie di cambiamento. I risultati del processo devono essere discussi all'interno dell'azienda con il CDA, in quanto tali possono essere utili per modificare o orientare le azioni in armonia con le esigenze e aspettative del mercato moderno. Il processo che sta alla base dello *stakeholder engagement* potrebbe portare alla conferma oppure alla revisione di alcuni dei punteggi assegnati di anno in anno e favorire l'individuazione di nuovi temi materiali.

¹³ Standard creato dall'industria automobilistica tedesca che si propone come alternativa a IATF 16949:2016.

¹⁴ Norma riguardante l'elettrostatica ed in particolare si occupa della protezione dei dispositivi elettronici dai fenomeni elettrostatici.

¹⁵ Norma internazionale che contiene i requisiti per impostare e gestire un sistema di gestione della sicurezza delle informazioni.

¹⁶ Un approccio di valutazione sulla sicurezza delle informazioni, basato su un modello di maturità e orientato esplicitamente alle esigenze del settore automobilistico.

3.5 ANALISI CRITICA DELLA REPORTISTICA

Dall'esperienza svolta in TEXA sono emersi dei limiti relativamente alla rendicontazione e la necessità di creare uno strumento che possa valutare e misurare la propria conformità. L'azienda aveva, inizialmente, sottovalutato la potenzialità di alcuni strumenti, come il report di sostenibilità che avrebbe evidenziato le informazioni economiche, ambientali e sociali, ma anche sottolineato gli obiettivi di miglioramento, verso tutti gli stakeholder di riferimento.

Dalla celebre frase di Peter Drucker "*If you can't measure it, you can't manage it*", si può estrapolare un concetto di notevole importanza, l'attività di misurazione è parte vitale di un sistema di gestione, se non si è in grado di misurare e di valutare i propri risultati, difficilmente gli obiettivi prefissati possono essere raggiunti. Elaborare uno strumento valido per la misurazione della propria performance sostenibile è, pertanto, uno dei punti chiave per il successo di un'impresa alle prese con la sfida di transizione

Inoltre, il progetto del report non si basa sul recente standard della Direttiva 2022/2464, ma si avvale esclusivamente delle linee guida riportate nei GRI 2016, per scelta del gruppo di lavoro.

Questi, nel mese di gennaio 2021, attraverso la Global Reporting Initiative (GRI), sono stati aggiornati e pubblicati, fornendo una guida ancora più dettagliata e completa, per la rendicontazione delle performance ambientali, sociali e di governance.

Inoltre, è emerso che le informazioni necessarie alla compilazione del report sono distribuite in più uffici dell'azienda, senza essere canalizzate in un ufficio di competenza. Dunque, la reperibilità del contenuto per il report non è stata né immediata né semplice, ma si è cercato di costruire un vero e proprio gruppo di lavoro collegando i vari dipartimenti aziendali e puntando ad una sensibilizzazione sempre più grande sul tema. In merito si è cercato anche di ottimizzare i collegamenti tra le diverse filiali commerciali. Dal 2000 TEXA ha espanso il proprio business al di fuori del confine nazionale, andando ad aprire altre sedi in vari Paesi, quali: Spagna (TEXA Iberica), Germania (TEXA

Deutschland), Inghilterra (TEXA UK), Francia (TEXA France), Russia (TEXA Diagnostica), Polonia (TEXA Poland), Giappone (TEXA Japan), Brasile (TEXA do Brasil) e America (TEXA USA). È di notevole importanza conoscere e inserire le informazioni che derivano dalle sedi estere aziendali, come quanto riporta la categoria 200 del GRI.

Oltre a ciò, un ulteriore aspetto di discussione è legato alla caratterizzazione e alla descrizione dei messaggi chiave, contenuti nel report. Secondo quanto riporta la Direttiva 2022/2464, nel report devono essere specificati il modello e la strategia aziendale, i quali devono indicare la capacità dell'azienda nell'affrontare i rischi legati ai problemi della sostenibilità. In merito, TEXA, non risulta aver ancora stabilito alcuni obiettivi specifici, anche se in possesso di quantità innumerevoli di informazioni e ricerche nell'ambito di analisi ambientali, di emissioni e degli impatti.

Per quanto riguarda l'analisi di materialità, questa è stata opportunamente portata a termine attraverso la raccolta di dati provenienti dagli stakeholder, ma anche attraverso la somministrazione di questionari ai membri del Top Management e del CDA.

Per comprendere, dunque, il punto di vista dell'organizzazione, un altro elemento fondamentale, per l'analisi di materialità è stato coinvolgere tutte le diverse direzioni sopra elencate nel capitolo 3.1 (vedi fig. 10). A differenza del dipendente che, pur facendo parte dell'organizzazione, non è capace di rappresentare l'orientamento strategico dell'organizzazione stessa il CDA, i dirigenti e il senior management, essendo in qualche modo coinvolti nella gestione della strategia aziendale, sono i soggetti più adatti ad indicare le priorità dell'organizzazione (OIBR, 2022).

Per scelta del gruppo di lavoro, il questionario, completamente identico a quello usato per gli stakeholder, è stato somministrato ai soli dirigenti e non al personale di ogni ufficio, al Presidente e al Direttore Generale. Il questionario è rimasto anonimo, al fine di non giudicare le risposte date, ed è stata fornita una lettera di spiegazione per la corretta procedura.

Analizzando il risultato riportato nella matrice (vedi fig. 12) si può comprendere come alcune delle tematiche legate alla sfera sociale abbiano ricevuto rilevanza minore, rispetto ai temi di governance

e all'ambiente. Per quanto riguarda la parte dirigenziale, i temi legati al sociale sono stati posti in secondo piano, rispetto alle strategie aziendali. Queste strategie favoriscono altri temi e fanno, di conseguenza, ottenere rilevanze maggiori per le categorie di governance e di Environmental. Al fine di equilibrare il risultato, TEXA potrebbe incrementare il processo che sta alla base dello stakeholder engagement, che mira ad un pieno coinvolgimento di questi, in tutte le strategie future aziendali. TEXA, inoltre, dovrebbe implementare i propri studi di materialità, in base a quanto riporta la Direttiva 2022/2464: l'analisi di materialità deve consentire di individuare gli aspetti più rilevanti per l'organizzazione e per i suoi stakeholder, sia in ambito di impatti "causati" sia "subiti".

Oltre a ciò, analizzando l'organigramma aziendale riportato nel report, in linea con quanto richiesto dalla Direttiva 2022/2464, non risulta che questo comprenda un comitato specifico. Ciononostante, per lo sviluppo delle tematiche relative all'ambiente, al sociale e alla governance, all'interno dell'organizzazione si fa riferimento all'ufficio HSE AND COMPLIANCE. Tale gruppo assume alcune delle mansioni, attinenti allo svolgimento di temi legati alla sostenibilità aziendale, come, ad esempio, le seguenti:

- la valorizzazione delle tematiche ambientali e sociali nel rispetto del personale, tenendo presente le caratteristiche dell'impresa, attraverso la continua integrazione di informative, corsi e convegni sul tema;
- la scelta dei KPI (Key Performance Indicators) che meglio descrivono le attività dell'impresa;
- il coordinamento e la condivisione delle informazioni, verso l'interno e l'esterno, per effettuare la rendicontazione delle politiche di sostenibilità, come l'utilizzo di un canale web o social dedicato a questo;
- l'attività di identificazione e mappatura di ogni attività aziendale che impatta nell'ambiente, nonché sulla salute e sulla sicurezza, la quale aiuta la promozione di tutta una serie di azioni, per migliorare il Sistema di Gestione;

- il monitoraggio della gestione dei fornitori, verificando il rispetto del codice etico e la qualifica dei fornitori, anche con effettuazione di audit in campo;
- la pianificazione della gestione e dell'esecuzione del Piano annuale di Internal Audit (in riferimento al mantenimento delle certificazioni conseguite: ISO 9001, ISO 14001, IATF 16949, UNI CEI ISO/IEC 27001);
- la redazione di procedure e flow chart di processo in ottica di Sistema di Gestione Integrato.

Per incentivare la sostenibilità all'interno dell'azienda, vista la crescente consapevolezza rispetto ai problemi legati a questa tematica e per implementare l'interesse e le azioni attivabili, si potrebbe includere ai comitati già esistenti in TEXA (vedi fig. 9) uno apposito di sostenibilità.

Il comitato di sostenibilità è un gruppo di persone appartenenti all'organizzazione, che si occupa di sviluppare, implementare e monitorare strategie e iniziative sostenibili. Il comitato che si occupa del tema dello sviluppo sostenibile può essere esterno all'organo amministrativo, oppure interno, essendo allora formato da consiglieri di amministrazione.

Questi hanno vari obiettivi e funzioni, tra cui lo sviluppo di una visione e una strategia di sostenibilità, la promozione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione, il monitoraggio e la valutazione delle iniziative di sostenibilità e il coinvolgimento delle parti interessate (Avv. M. Ticozzi, 2023)

Infine, un ulteriore limite emerso è l'assenza di una procedura di Assurance, che, così come prevista dalla CSRD dovrebbe inserire un aspetto di verifica per sottolineare l'attendibilità delle informazioni e la credibilità del documento che pubblica.

4. CONCLUSIONI

Il report di sostenibilità è lo strumento di pianificazione e controllo strategico di cui un'impresa dispone, per comunicare il valore da essa creato. Questo aumenta la trasparenza nei confronti degli stakeholder, costruisce una reputazione solida e autorevole, consente all'azienda di dimostrare il suo impegno per la collettività e di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, differenziandosi nel mercato. Al fine di comprendere l'importanza di questo strumento aziendale, il presente lavoro di tesi, attraverso il caso studio TEXA S.p.A., si è posto l'obiettivo di comprendere le differenti fasi messe in atto dall'azienda, per redigere il suo primo report di sostenibilità, considerando anche una valutazione degli aspetti da sviluppare maggiormente in vista dell'entrata in vigore della nuova Direttiva 2022/2464. Il tutto per evidenziare gli aspetti negativi da migliorare per redigere un documento di supporto per i futuri report di sostenibilità.

Il gruppo di lavoro di TEXA si è avvalso delle linee guida riportate nel GRI 2016, le quali hanno consentito di seguire una metodologia specifica per costruire il report.

Ciò nonostante, la procedura utilizzata presenta dei divari, rispetto a quanto previsto dalla nuova direttiva CSRD.

Il primo aspetto da considerare è legato alla descrizione degli obiettivi chiave. Secondo quanto riporta la Direttiva 2022/2464, nel report devono essere specificati il modello e la strategia aziendale, i quali devono indicare la capacità dell'azienda di affrontare i rischi legati ai problemi della sostenibilità. In merito, TEXA non risulta aver ancora stabilito alcuni obiettivi specifici.

Successivamente, è emerso che la quantità stessa di informazioni, distribuite in più direzioni, non era opportunamente canalizzata ed è stata svolta una vera operazione di raccolta dati al fine di redigere il report. Oltre a ciò, TEXA, al fine di seguire pari passo le indicazioni della Direttiva ed essere conforme alle altre realtà europee, dovrebbe inserire una fase di Assurance per sottolineare l'attendibilità delle informazioni e la credibilità del documento stesso.

Altro punto di criticità è affiorato attraverso l'analisi di materialità. Analizzando il risultato riportato nella matrice si può comprendere come alcune delle tematiche legate alla sfera sociale abbiano ricevuto rilevanza minore, rispetto ai temi di governance e all'ambiente. Per quanto riguarda la parte dirigenziale, i temi legati al sociale sono stati posti in secondo piano, rispetto alle strategie aziendali. Queste scelte di coinvolgimento favoriscono altri temi e fanno, di conseguenza, ottenere rilevanze più alte per le categorie di governance e ambientale. Al fine di equilibrare il risultato, TEXA potrebbe incrementare il processo che sta alla base dello stakeholder engagement, il quale mira ad un pieno futuro coinvolgimento degli stakeholder in tutti i processi aziendali. Questa pratica potrebbe modificare la matrice stessa e aiutare ad individuare nuove tematiche materiali.

Inoltre, come specifica la Direttiva, nell'ambito della materialità l'azienda dovrebbe fornire informazioni di sostenibilità, sia in merito dell'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente, sia riguardo al modo in cui i fattori di sostenibilità incidono su di esse. Pertanto, vi è la necessità di porre in evidenza entrambe queste dinamiche, al fine di aderire alla definizione di doppia materialità prevista dalla Direttiva CSRD.

In aggiunta, come citato nella Direttiva 2022/2464 rispetto agli organi di governo presenti, per favorire l'incremento delle funzioni interne legate alla sostenibilità, l'azienda potrebbe aggiungere ai già presenti comitati strategici, un comitato ad hoc, chiamato "comitato di sostenibilità". Questo semplificherebbe e favorirebbe il lavoro per il report e aumenterebbe le azioni sostenibili che l'azienda già effettua. Per rafforzare la squadra di lavoro, dovrebbe essere scelto un gruppo di persone con competenze in diversi ambiti per inquadrare nel tempo i vari scenari di miglioramento.

Analizzando, quindi, le varie criticità emerse nel percorso che l'azienda ha intrapreso per essere più sostenibile, si può concludere come una grande impresa come TEXA possa adeguarsi ai cambiamenti introdotti dalla direttiva prendendo anche come riferimento l'attività delle PMI, le quali rappresentano la maggioranza nel territorio europeo, seppur anch'esse abbiano un approccio ancora informale e non del tutto strutturato, ma con un margine di crescita. Le motivazioni che avvalorano quanto sostenuto possono riguardare diversi ambiti: nelle PMI il reperimento stesso dei dati di sostenibilità

può risultare più semplice e potrebbe essere legato ad una migliore digitalizzazione e informatizzazione; ad oggi i finanziamenti europei sono destinati alle PMI e non alle grandi imprese, questo potrebbe ridurre l'impatto economico aziendale; inoltre, avendo una quantità di dipendenti inferiore rispetto alle grandi imprese, possono essere sviluppate competenze più specifiche nell'ambito della sostenibilità.

Per allinearsi alla direttiva e agli aspetti sostenibili, l'azienda TEXA potrebbe avvalersi di questo lavoro di tesi per omologarsi alle altre realtà europee.

5. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Abbas, J. Zhang, Q. Hussain, I. Akram, S. Afaq & Shad, M. A., “Sustainable innovation in small medium enterprise, 2020.
- Accountability, UNEP, & Stakeholder Research Associate, “The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement With contributions”, 2005.
- Adams, R., Jean Renaud S., Bessant, J. Denyer, D. Overy, P.,” Sustainability-oriented innovation: A systemic review international Journal of Management Reviews,” 2016.
- Arimura, T. H., Hibiki, A., & Katayama, H., “Is a voluntary approach an effective environmental policy instrument? Journal of Environmental Economics and Management,” 2008.
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fischer, O. A. M., “An integrated management systems approach to corporate social responsibility. Journal of Cleaner Production,” 2013
- Assolombarda, “Linee guida per l’applicazione della Tassonomia in azienda”, 2022.
- ASVIS, Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, “I vantaggi della sostenibilità per le aziende”, 2022.
- Balzaretto E., Gargiulo B., “La comunicazione ambientale: sistemi scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunica efficace”, 2009.
- Barry, F., & Field Martha, K., “Environmental economics (8th ed.)”,2021
- Bartolacci et al., “Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review,”2020.
- Berret, M., Mogge, F., Fellhauer, E., Schmid M., “Global Automotive Supplier Study 2018, Transformation considering automotive disruption”, Roland Berger & LAZARD, 2018.
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K., “Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures, and perceived benefits. Business Strategy and the Environment,” 2012.
- Brocken et al., “Sustainable Business Models,” 2014.
- Brundtland Report “Our Common Future” 1987.
- Calace D., Stacchezini R., et al., “Linee guida applicative per identificare e monitorare la rilevanza delle questioni di sostenibilità”, 2022.
- Calace D., Stacchezini R., et al., OIBR, “L’implementazione del principio di materialità”, 2022.
- Caroli M., “Chi è e cosa fa il Sustainability Manager”, Luiss business school, 2022.
- Carriol Hermosilla J., Del Rio P. & T Komola, “Diversity of eco-innovations: Reflections from selected case studies”, 2010.
- Casale N., “Il bilancio di sostenibilità e le varie metodologie di rendicontazione”, 2014.
- Cillio, V., Petruzzeli A., Ardito M. L. & Del Giudice M., “Understanding Sustainable Innovation: A systematic literature review: Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2019.
- CNR, Consiglio Nazionale delle Ricerche,2022.
- Codice civile, art. da 2432 a 2435bis “Redazione del bilancio”.

- Colaizzi M., “La definizione dei costi ambientali e costi della risorsa: linee guida nazionali”, ISPRA, 2014.
- Comitato Corporate Governance, “Codice di Corporate Governance”, 2020.
- Commissione Europea, “PMI, Start-up, Scale-up e imprenditorialità Flash Eurobarometro”, 2020.
- Company profile, www.TEXA.com, 2022.
- Confindustria, “L’impatto della sostenibilità sulle strategie d’impresa”, 2022.
- Costa, J. & Matias J.C “Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems”, 2020.
- Covucci D., “La sostenibilità nell’impresa: una questione di governance”, 2021.
- Curkovic, S., & Sroufe, R., “Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy. Business Strategy and the Environment”, 2011.
- D.lgs. n. 254/2016, Gazzetta ufficiale della Repubblica Italiana.
- Daddi, T., De Giacomo, M. R., Frey, M., & Iraldo, F., “Analysing the causes of environmental management and audit scheme (EMAS) decrease in Europe. Journal of Environmental Planning and Management”, 2018
- Daddi, T., Magistrelli, M., Frey, M., & Iraldo, F., “Do environmental management systems improve environmental performance? Empirical evidence from Italian companies. Environment, Development and Sustainability”, 2011.
- Del Mar Alonso A., Liach J., Marimon F.,” A Closer Look at the ‘Global Reporting Initiative’ Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis”, 2014.
- Delmas, M., Hoffmann, V. H., & Kuss, M., “Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage”, Business & Society, 2011.
- Direttiva 2022/2464 (UE), Parlamento europeo.
- Dongsoon K., Assheton L.S. Carter, Misser S. A., “Accountability Standards Board, AA1000 Accountability Principles”, 2018.
- Edgley, C., Jones, M.J. e Atkins, J., “The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance: a field study approach” ,2015.
- EFRAG, Annual review, 2021.
- Elkington J., “The triple bottom line, Environmental management: Readings and cases”, 1997.
- Fasan M., Bianchi S., “L’azienda sostenibile: trend, strumenti e case study”,2017.
- Fasan M., Mio C., “Lo stato dell’arte del corporate reporting: Integrated Reporting”, 2017.
- FIAT, Evoluzione dell’industria automobilistica, 2022.
- Gonzalez-Perez & Leonard, “The Global Compact: Corporate Sustainability in the Post 2015 World”, 2015.
- Graafland, J., & Smid, H., “Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: Evidence from EU's largest survey. Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 2016.
- GRI STANDARDS, Business Reporting on the SDGS, 2022.
- GRI STANDARDS, Serie consolidate di Standard GRI, 2021.

- Grieco P., “La governance delle società italiane nella transizione verso la sostenibilità e la digitalizzazione”, 2022.
- Gubelli S., “Standard e strumenti per rendicontare l’impegno socio-ambientale”, 2021.
- Holton et al., “Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry,” 2019.
- IIRC, Integrated Reporting, IR,” Il framework internazionale” 2021.
- ISO “ISO standards are internationally agreed by experts.,” 2021.
- ISO Strategy, 2030.
- ISTAT, Rapporto annuale, 2019.
- ISTAT, Rapporto sulle imprese 2021: struttura, comportamenti e performance dal censimento permanente,2021.
- ISTAT, Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali, 2018
- Joshi & Li, “What Is Corporate Sustainability and How Do Firms Practice It? A Management Accounting Research Perspective,” 2016.
- Kaptein M., Wempe J., “Sustainability Management,” 2001.
- KPMG, “Il tempo della sostenibilità”, 2020.
- Linee guida per il reporting di sostenibilità 2000-2006, GRI, vers. 3.0, 1-45.
- Linnenluecke & Griffiths, “Corporate Sustainability and Organisational Culture,” 2010.
- Lozano, R., & Huisingh, D., Inter-linking issues, and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 2011
- M. Molin, L. Pizzol, M. Pesce, A. Maura, M. Civiero, E. Gritti, S. Giotto, A. Ferri, L. Liguoro, C. Bagnoli, E. Semenzin, “An Integrated decision-making framework for corporate Sustainability”, 2022.
- Maletic, M., Podpecan, M., & Maletic, D. ISO 14001 in a corporate ~ sustainability context: A multiple case study approach. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 2015
- Martin De Castro et al., The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation, 2017.
- Mazzali N., “Direttiva 2022/2464, la rendicontazione di sostenibilità diventa parte integrante della relazione finanziaria annuale”, *Il Sole 24 ore*, 2022.
- Miller P.B. The effects of reporting complexity on small and large investor trading. *Accounting Review*, 2010
- Minciullo M., Zaccone M.C., Pedrini M., “La governance della sostenibilità”, 2022.
- Montiel & Delgado-Ceballos,” Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? “, 2014.
- Mohin T., Reynolds F., Kingo L., “Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs”, 2018.

- Nawaz, W., & Koç, M., Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11., 2019
- Nawaz, W., & Koç, M., Development of a systematic framework for sustainability Management of Organizations. *Journal of Cleaner Production*, 2018
- Neves, F. D. O., Salgado, E. G., & Beijo, L. A., Analysis of the environmental management system based on ISO 14001 on the American continent. *Journal of Environmental Management*, 2017
- Nielsen Media Research “L’imperativo della sostenibilità: sempre più italiana scelgono prodotti buoni per la propria salute e per l’ambiente”, 2015
- Nunhes, T. V., Bernardo, M., & de Oliveira, O. J., Rethinking the way of doing business: A re-frame of management structures for developing corporate sustainability. *Sustainability*, 12., 2020.
- O’Connor M.P, “Social Cost and Sustainability, 2002.
- Perrini et al., “Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance, *Journal of Business Ethics*,” 2011.
- Randazzo F., Schena C., Badalotti G., Taverner, “Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto”, 2006.
- Rapporto ASVIS 2021.
- Rapporto Better Business, Better World della Business and Sustainable Development Commission, 2016.
- Rossi F., “Marketing e comunicazione della sostenibilità. Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business”, 2017.
- Ryan L., 'If You Can't Measure It, You Can't Manage It': Not True, *FORBES*, 2014.
- Salim, H. K., Padfield, R., Hansen, S. B., Mohamad, S. E., Yuzir, A., Syayuti, K., Tham, M. H., & Papargyropoulou, E. Global trends in environmental management system and ISO14001 research. *Journal of Cleaner Production.*, 2018.
- Sandonnin P., “Corporate governance”, *Borsa italiana*, 2021.
- Schenklunhn S., “Formato ESEF: Europeans Single Electronic Format”, 2022.
- SDA Bocconi School of Management, “Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises Generali SME EnterPRIZE White Paper 1–54, 2021
- SDA Bocconi School of Management, *Fostering Sustainability in Small and Medium-sized Enterprises Generali SME EnterPRIZE White Paper*, 2022
- Storia di TEXA, www.TEXA.com, 2023.
- Tarquinio L., “Corporate Responsibility reporting e Assurance esterna”, Torino, 2018.
- Testa, F., Gusmerottia, N. M., Corsini, F., Passetti, E., & Iraldo, F., Factors affecting environmental management by small and micro firms: The importance of Entrepreneurs' attitudes and environmental investment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2016.
- Ticozzi M., “Comitato di sostenibilità nelle società: cos’è?”, 2023
- Uhlener, L. M., Berent-Braun, M. M., Jeurissen, R. J. M., & de Wit, G. Beyond size: Predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics.*, 2012.

- Upstill-Goddard, J., Glass, J., Dainty, A., & Nicholson, I. Implementing sustainability in small and medium-sized construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2016.
- Welfare Index PMI, “Rapporto 2020: L’impresa al centro della comunità”, 2020.
- World in 2050 Initiative, 2018.

- www.asvis.it/1-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/
- www.commission.europa.eu/index_it/
- www.efrag.org/

- www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT
- www.europarl.europa.eu/portal/it
- www.european-union.europa.eu/index_it
- www.globalreporting.org/

- www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/
- www.ilsole24ore.com/
- www.integratedreporting.org/
- www.iso.org/standards.html/
- www.isprambiente.gov.it/
- www.istat.it/
- www.mimit.gov.it/it/
- www.sasb.org/
- www.sdgs.un.org/goals/
- www.TEXA.it/
- www.Unirc.org, “Agenda2030”

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto, vorrei ringraziare la mia relattrice Prof.ssa Elena Semenzin e la mia correlatrice Dott.ssa Silvia Breda, questa tesi non sarebbe stata possibile senza di voi, del vostro costante aiuto e dei vostri importanti consigli.

Un sentito ringraziamento a tutto il gruppo di TEXA, azienda che mi ha dato la possibilità di entrare per la prima volta nel mondo del lavoro; in particolare il Dott. Gianluca Bidogia e il Dott. Carlo Zabotto e Marta, Gabriele, Camilla, Martina, Chiara e Alberto, tutti voi siete stati fondamentali per questo mio grande traguardo e mi avete permesso di toccare con mano una realtà ricca di stimoli per la mia formazione. Attraverso le vostre indicazioni e la preziosa disponibilità, mi è stato possibile strutturare questo lavoro sulla reportistica di sostenibilità.

Vorrei inoltre ringraziare i miei genitori, Ugo e Donatella che fin dall'inizio mi hanno appoggiata, sostenuta e consentito di inseguire i miei sogni. Mi avete permesso di abbattere ogni mio limite e superare ogni ostacolo. Grazie per averci creduto, in alcuni momenti, più di me.

A mio papà, per avermi insegnato che il duro lavoro sarà sempre ripagato, alla mia mamma per essere stata sempre presente nelle mie nottate da incubo e pronta ad asciugarmi le infinte lacrime. Siete stati la mia ancora.

Un ringraziamento particolare a Teresa e alla mia amica Giulia per essersi subite le mie crisi esistenziali dell'ultimo minuto e per avermi supportato e sopportato nella stesura della tesi. Non so cosa avrei fatto senza di voi.

A Serena, Beatrice, Giulia, Eva, Teodora e Silvia, siete i migliori esempi di tenacia, resilienza e perseveranza. Anche se i nostri percorsi di vita ci hanno portate lontane, so di poter contare sempre su di voi. Siete il mio porto sicuro e amiche con la A maiuscola, sono fortunata ad avervi nella mia vita. A mia nonna Teresina e a mia zia Luisella, anche se non fisicamente con me, so che ci siete sempre state. Spero di avervi reso fiere di me.

Grazie a tutta la mia famiglia, per il supporto, per i consigli, per la pazienza e per non avermi mai fatta sentire sola.

Infine, al mio Nicolò per la totale costante sopportazione in questo mio difficile periodo. Grazie per non avermi mai fatto pesare niente, per farmi sorridere, per darmi la leggerezza che non ho, per ascoltarmi. Hai sempre trovato parole positive per migliorarmi le peggiori giornate. Non potrei chiedere di meglio.

APPENDICE

Il questionario utilizzato da TEXA per ottenere i dati per la costruzione della matrice di materialità (vedi fig. 12).



TEXA PER LA SOSTENIBILITÀ

Il Bilancio di Sostenibilità è uno strumento fondamentale, perché da un lato testimonia l'impegno di un'azienda verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, dall'altro facilita il dialogo con gli interlocutori e mostra un quadro complessivo delle attività svolte, dei progetti realizzati e delle performance raggiunte.

Quest'anno abbiamo deciso di strutturare il nostro primo Bilancio di Sostenibilità focalizzandoci su quelli che sono gli aspetti più significativi secondo i nostri stakeholder.

Abbiamo individuato una serie di temi di sostenibilità e predisposto un questionario composto da poche semplici domande, al quale ti chiediamo la cortesia di rispondere valutando il livello di importanza rispetto all'argomento proposto.

L'analisi dei risultati ci consentirà di avere maggiore consapevolezza riguardo ai temi che saranno stati segnalati come importanti, con l'obiettivo di integrarli nella nostra strategia e pianificazione aziendale.

Qualora fossero necessarie informazioni aggiuntive o un supporto nella compilazione, fare riferimento alla seguente e-mail: customer-care@texa.com

Grazie per la collaborazione.

TEXA SpA



TEXA PER LA SOSTENIBILITÀ

In quanto Stakeholder di TEXA, quanto ritenete che questi temi che riguardano la nostra Azienda siano importanti anche per Voi?

1 (non importante); 2 (poco importante); 3 (importante); 4 (molto importante):

1. ENVIRONMENTAL

In particolare, quanto importante è:

L'innovazione costante nello sviluppo di prodotti e servizi sostenibili

IMPORTANZA

- +

1 2 3 4

La valutazione dell'impatto ambientale rispetto alla prestazione dei prodotti

1 2 3 4

La progettazione di nuovi prodotti energeticamente più efficienti

1 2 3 4

La smaterializzazione documentale (per accrescere il rispetto ambientale ed impiegare al meglio le tecnologie disponibili e diffuse)

1 2 3 4

La Certificazione del Sistema di Gestione Ambientale (ISO 14001)

1 2 3 4

La gestione dei processi interni finalizzati al contenimento degli impatti sull'ambiente

1 2 3 4

La gestione dei rifiuti (corretta differenziazione e smaltimento)

1 2 3 4

La gestione della catena di fornitura in ottica di maggiore sostenibilità

1 2 3 4

2. SOCIAL

In particolare, quanto importante è:

Una chiara comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione aziendale

IMPORTANZA

- +

1 2 3 4

L'inclusività e la parità di genere all'interno dell'Organizzazione

1 2 3 4

La conciliazione tra vita privata e lavoro all'interno dell'Organizzazione

1 2 3 4

Supporto alle scuole/università nella costante creazione di competenze tecnico-professionali

1 2 3 4

Il sostegno alle attività sociali del territorio da parte dell'Organizzazione

1 2 3 4

La disponibilità all'ascolto delle esigenze del territorio da parte dell'Organizzazione

1 2 3 4

L'attenzione all'eticità nell'approvvigionamento di prodotti e servizi da paesi e/o mercati "critici"

1 2 3 4





TEXA PER LA SOSTENIBILITÀ

3. GOVERNANCE

In particolare, quanto importante è

	IMPORTANZA
	- +
La capacità dell'Organizzazione di avere una costante solidità economico/finanziaria	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di essere sempre innovativa rispetto alle richieste del mercato	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di garantire sempre un'elevata qualità dei prodotti e dei servizi richiesti dal mercato	1 2 3 4
L'ottenimento ed il mantenimento del complesso Sistema di Gestione Integrato (ISO 9001, IATF 16949; ISO 27001; TISAX; ISO 14001)	1 2 3 4
Il mantenimento e la conformità del Modello Organizzativo e di Gestione ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001	1 2 3 4
Il rispetto delle norme sulla sicurezza sul luogo di lavoro (Decreto Legge 81/08 sulla Sicurezza sul Lavoro)	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di analizzare tutti i processi aziendali in ottica di Risk Management	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di evolvere in linea con il contesto tecnologico sulla tematica Cyber Security	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di affermare il proprio brand nel settore Automotive	1 2 3 4
La capacità dell'Organizzazione di comunicare con coerenza la propria proposta di valore	1 2 3 4

