



Dipartimento di Scienze della comunicazione

Corso di laurea magistrale in
Comunicazione per la gestione delle organizzazioni (classe LM-59)

Sostenibilità o finzione?

L'analisi del bilancio sociale di Michelin S.p.A. e l'accusa di greenwashing

Corso di Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa

Presentato da Cinzia Brogneri, Laura Bufarale, Debora Librone, Aurora Maranca, Chiara Triozzi

Sostenibilità o finzione?

L'analisi del bilancio sociale di Michelin S.p.A. e l'accusa di greenwashing

Indice

Introduzione e obiettivi del progetto	2
1. Creazione della narrazione di impresa: le caratteristiche del brand Michelin	2
1.1 Costruzione della narrazione attraverso il logo: l'iconico "Omino Michelin"	3
1.2 Cura della narrazione di impresa.....	3
2. Principi di qualità dell'informativa	4
2.1 Principio di trasparenza	4
2.2 Principio di affidabilità.....	5
2.3 Principio della double materiality	7
2.4 Le relazioni con gli standard contabili e di sostenibilità.....	8
3. Aspetti di contenuto e di processo	10
3.2 Indicatori chiave di performance (KPI): cosa sono e perché sono importanti	10
4. Analisi critica del caso studio	12
4.1 Descrizione del bilancio sociale	12
4.2 Criticità emerse dalla lettura del bilancio sociale.....	14
4.4 Mancanza del bilancio sociale dopo le accuse di Greenwashing	16
5. Analisi della Risk Matrix	17
5.1 Rischi Ambientali.....	18
5.2 Rischi Sociali.....	20
5.3 Rischi Economici	21
5.4 Matrice del rischio: struttura e criteri di posizionamento.....	23
5.5 Raccomandazioni	24
6. Verificabilità e completezza attraverso gli standard ISO, GRI e ISAE	25
6.1 ISO 26000: linee guida sulla responsabilità sociale	25
6.2 GRI standards: principi fondamentali per i bilanci di sostenibilità.....	25
6.3 ISAE 3000: Assurance engagements on sustainability reports	26
Bibliografia e Sitografia.....	28

Introduzione e obiettivi del progetto

Michelin S.p.A. è un'azienda francese fondata nel 1889 dai fratelli Édouard e André Michelin, alle origini impegnata nella produzione di pneumatici per biciclette e carrozze. Nel corso del tempo, la forza innovatrice di Michelin si è evoluta fino a diventare leader globale nel settore dei pneumatici, con una forte presenza in diversi mercati: automobilistico, motociclistico, aeronautico e persino spaziale. Oltre alla produzione di pneumatici, Michelin è nota per la pubblicazione delle famose guide Michelin, che includono recensioni di ristoranti e alberghi e per il suo iconico logo, conosciuto in tutto il mondo come "l'omino Michelin". L'obiettivo di questo progetto è analizzare il bilancio sociale del 2021 di Michelin S.p.A. in tutte le parti che lo compongono, secondo un'ottica critica di analisti. A questo proposito, verranno anche approfondite le accuse di greenwashing che hanno colpito l'azienda, la quale si trova attualmente in una condizione di greenhushing, poiché non ha più reso pubblico un bilancio sociale.

1. Creazione della narrazione di impresa: le caratteristiche del brand Michelin

La creazione di contenuti narrativi d'impresa serve da ponte tra un'azienda e il suo pubblico, veicolando messaggi che si allineano con la mission e la vision aziendali.

Lo storytelling è dunque uno strumento fondamentale per le imprese che desiderano comunicare efficacemente i propri valori e obiettivi, costruendo un brand riconoscibile e duraturo nel tempo. Inoltre, risulta essere imprescindibile in situazioni di crisi, come ad esempio nel caso di sfide poste da accuse di greenwashing.

Nel caso studio di Michelin, la narrazione svolge un ruolo cruciale nel processo di enfaticizzazione dell'impegno dell'azienda verso la sostenibilità e l'innovazione. In particolare, si tratta di un mezzo per mettere in evidenza gli sforzi di sostenibilità e le innovazioni nella tecnologia degli pneumatici. Attraverso rapporti di sostenibilità e campagne pubblicitarie, Michelin ha raccontato storie sull'uso di materiali riciclati e sull'ottimizzazione dei processi produttivi per ridurre l'impatto ambientale. Queste storie non sono solo informative, ma anche ispiratrici, posizionando Michelin come leader del settore nell'adozione di pratiche ecologiche.

In questa prospettiva, il brand principale Michelin impersona l'archetipo dell'esploratore, in quanto intende trasmettere l'universo valoriale di chi vive di continue esperienze e scopre luoghi sempre nuovi. Ciò è strettamente legato al core business dell'azienda, produttrice di pneumatici, ma si evince anche dagli altri due brand del gruppo Michelin.

Infatti, attraverso la strategia della diversificazione, l'azienda si è spostata nel settore della ristorazione e dei viaggi, restando sempre coerente con i propri valori, anche se attraverso due nuovi brand:

- **Guide Michelin:** famosa per le sue guide gastronomiche che assegnano le prestigiose **stelle Michelin** ai ristoranti di alta qualità in tutto il mondo. Le stelle vanno da una a tre e rappresentano il riconoscimento della qualità culinaria, del servizio e dell'esperienza complessiva offerta dal ristorante.
- **ViaMichelin:** una piattaforma digitale che offre servizi di **navigazione e pianificazione dei viaggi**. Include anche una sezione dedicata alla ristorazione, dove gli utenti possono trovare informazioni sui ristoranti recensiti nella Guida Michelin, con dettagli sulle valutazioni dei clienti e i prezzi.

Allo stesso tempo, il brand sceglie la tecnica della personificazione, incarnando l'archetipo secondario del custode, ossia il simbolo di altruismo, empatia e affetto, che si prende cura delle persone. Ciò è stato possibile attraverso la creazione di una mascotte, ossia l'omino famoso in tutto il mondo.

1.1 Costruzione della narrazione attraverso il logo: l'iconico "Omino Michelin"

Il logo di Michelin, chiamato Bibendum, è una parte imprescindibile di questa narrazione. Creata nel 1898, la riproduzione di Bibendum ha subito tanti cambiamenti nel tempo, ma sempre mantenendo la sua iconica figura composta da pneumatici di colore bianco. Nel corso dei decenni, il logo ha simboleggiato affidabilità, qualità e innovazione. Oggi, Bibendum rappresenta l'impegno di Michelin per un futuro sostenibile. Il logo è utilizzato in modo prominente nelle campagne per rafforzare i valori del marchio, rendendolo uno strumento visivo potente, tale da poter classificare Michelin come un vero e proprio lovetmark, ossia un brand immediatamente riconoscibile a livello globale. L'omino Michelin non è solo un'icona visiva, ma un simbolo di fiducia e progresso. Ogni campagna pubblicitaria che lo coinvolge serve a sottolineare l'impegno di Michelin verso la sostenibilità e una qualità dei prodotti sempre maggiore. Per esempio, il logo è spesso presente nelle iniziative dell'azienda legate alla sicurezza stradale e all'efficienza energetica, rappresentando un ponte tra passato e futuro, cioè tra tradizione e innovazione.

1.2 Cura della narrazione di impresa

Michelin adotta un modello di gestione dei contenuti completo che assicura l'allineamento dello storytelling con gli obiettivi aziendali e le aspettative del pubblico. Questo modello include una pianificazione dettagliata, la creazione di contenuti mirati, la distribuzione strategica e il monitoraggio continuo dei risultati. Seguendo questo approccio strutturato, Michelin garantisce che ogni contenuto contribuisca a costruire la reputazione dell'azienda e a rafforzare le relazioni con i clienti.

Un esempio significativo è la campagna "Michelin performance made to last". Questa iniziativa promuove pneumatici progettati per prestazioni durature, enfatizzando i benefici ambientali attraverso la durabilità e la riduzione dei rifiuti. La campagna dimostra l'impegno di Michelin per la sostenibilità, supportato da dati e testimonianze dei clienti, che aggiungono autenticità alle loro affermazioni. Questo dimostra come una gestione efficace dei contenuti possa creare valore rafforzando l'impegno dell'azienda verso pratiche sostenibili.

Nonostante gli sforzi, Michelin ha affrontato accuse di greenwashing, ovvero di presentare un'immagine ingannevole o esagerata di responsabilità ambientale. La gestione dei contenuti è cruciale nell'affrontare queste sfide garantendo trasparenza e accuratezza in tutte le comunicazioni. L'approccio di Michelin implica la creazione di narrazioni che siano coerenti, credibili e supportate da evidenze tangibili, mantenendo così la fiducia del pubblico ed evitando eccessive promozioni o affermazioni non supportate.

2. Principi di qualità dell'informativa

Coerenza con i principi di: trasparenza, affidabilità, double materiality e le relazioni con gli standard contabili e di sostenibilità

Il Bilancio di Sostenibilità di Michelin Italiana rappresenta un modello di rendicontazione integrata, mirata a comunicare le performance dell'azienda in ambito sociale, economico e ambientale. L'analisi si concentra su quattro aspetti fondamentali della qualità dell'informativa: **I principi di qualità dell'informazione trasparenza, affidabilità, doppia materialità e relazione con gli standard contabili e di sostenibilità.**

2.1 Principio di trasparenza

La **trasparenza** è uno dei pilastri fondamentali che definiscono la qualità del Bilancio di Sostenibilità di Michelin, riflettendo un impegno concreto nell'offrire una comunicazione chiara, onesta e accessibile a tutti gli stakeholder, dai clienti agli investitori, passando per i dipendenti e le comunità locali. Michelin adotta un approccio inclusivo e articolato alla trasparenza, che si manifesta non solo nella divulgazione dei risultati raggiunti, ma anche nella descrizione delle sfide e delle criticità ancora aperte. Ad esempio, l'azienda comunica apertamente le proprie iniziative di riduzione dell'impatto ambientale, come il riciclo dei pneumatici a fine vita e l'incremento dell'utilizzo di materiali rinnovabili, senza però nascondere le difficoltà nel migliorare la gestione dei rifiuti industriali o nell'ottimizzare ulteriormente il consumo energetico negli stabilimenti produttivi. Questo approccio

permette di creare un dialogo autentico con gli stakeholder, dimostrando una volontà di miglioramento continuo e un impegno etico nella rendicontazione.

Una delle caratteristiche distintive del bilancio di Michelin è la sua attenzione ai dettagli e la capacità di rendere fruibili informazioni complesse. L'uso di dati quantitativi, come i progressi verso l'obiettivo di ridurre le emissioni di CO₂ del 50% entro il 2050, è supportato da infografiche, grafici e schemi visivi che rendono il documento accessibile anche a un pubblico meno tecnico. Inoltre, la trasparenza si riflette nell'integrazione di metodologie di calcolo ben definite e nella spiegazione dei processi decisionali aziendali. Questo permette agli stakeholder di comprendere pienamente come Michelin misura le proprie performance e come intende raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Un esempio concreto è rappresentato dal monitoraggio costante di indicatori chiave (KPI), che permettono di valutare anno dopo anno i progressi in aree critiche come la riduzione delle emissioni di gas serra e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali.

La trasparenza di Michelin si manifesta anche nella sua capacità di dialogare direttamente con gli stakeholder attraverso iniziative dedicate. Il progetto "La Fabbrica Sostenibile", ad esempio, mira a coinvolgere attivamente le comunità locali, condividendo informazioni sulle attività dell'azienda e raccogliendo feedback utili a migliorare le strategie aziendali. Questo tipo di iniziative non solo rafforza la fiducia tra l'impresa e i suoi interlocutori, ma dimostra anche che la trasparenza è considerata un elemento strategico per promuovere un modello aziendale responsabile. Inoltre, Michelin rende il proprio bilancio facilmente accessibile pubblicandolo online in formato digitale e strutturato, dimostrando di voler raggiungere il più ampio pubblico possibile e garantendo una rendicontazione inclusiva.

Infine, la conformità del Bilancio di Sostenibilità agli standard internazionali, come il **Global Reporting Initiative (GRI)**, rappresenta un ulteriore elemento di trasparenza. Questi standard forniscono un quadro di riferimento rigoroso per la rendicontazione, assicurando che i dati presentati siano accurati, verificabili e comparabili a livello internazionale. Grazie a questa aderenza, Michelin può dimostrare in modo inequivocabile la propria performance ambientale, sociale ed economica, rafforzando la fiducia degli stakeholder e contribuendo a una maggiore responsabilità aziendale. La trasparenza, in questo contesto, non è solo un obiettivo etico, ma anche uno strumento strategico per garantire credibilità e per consolidare la leadership dell'azienda nel settore della sostenibilità.

2.2 Principio di affidabilità

L'affidabilità è un principio fondamentale che Michelin integra nel proprio Bilancio di Sostenibilità per garantire una comunicazione chiara, verificabile e credibile verso tutti gli stakeholder. Questo principio si basa sulla capacità dell'azienda di presentare dati accurati, supportati da metodologie

trasparenti e sottoposti a processi di revisione indipendente. L'adozione di standard internazionali come il Global Reporting Initiative (GRI) rappresenta una componente cruciale in questo approccio, poiché questi standard definiscono linee guida rigorose che permettono di strutturare la rendicontazione in modo coerente, comparabile e verificabile. In particolare, Michelin fornisce una descrizione dettagliata delle metodologie utilizzate per raccogliere e calcolare i dati relativi alle proprie performance ambientali, sociali ed economiche, garantendo una base solida su cui costruire il dialogo con gli stakeholder. Ad esempio, l'azienda specifica i criteri utilizzati per misurare le emissioni di CO₂ lungo l'intera filiera produttiva, rendendo le informazioni verificabili e aperte a un controllo esterno.

L'affidabilità di Michelin si manifesta anche attraverso la verifica indipendente dei dati contenuti nel bilancio. L'azienda sottopone il documento a una revisione da parte di enti accreditati terzi, garantendo la neutralità e l'obiettività delle informazioni fornite. Questa pratica, ormai consolidata, rafforza la fiducia degli stakeholder e dimostra l'impegno di Michelin nel rispettare i più alti standard di rendicontazione aziendale. La revisione indipendente si applica in particolare agli indicatori di performance chiave (KPI), come la riduzione del consumo energetico o il miglioramento dei processi di riciclo, che sono presentati con dettagli precisi e corredati da dati storici per evidenziare i progressi nel tempo. Ad esempio, Michelin monitora costantemente la percentuale di materiali sostenibili utilizzati nella produzione di pneumatici, garantendo che tali dati siano verificabili e coerenti con le normative ambientali internazionali.

Un altro aspetto centrale dell'affidabilità nel bilancio di Michelin è la coerenza tra gli obiettivi dichiarati e le azioni intraprese. Gli obiettivi strategici, come la riduzione delle emissioni del 50% entro il 2050 o il raggiungimento di un'economia circolare, sono accompagnati da piani dettagliati che spiegano come l'azienda intende raggiungerli. Questi piani includono investimenti in ricerca e sviluppo per materiali innovativi, collaborazioni con partner esterni per la gestione del ciclo di vita dei prodotti e iniziative locali per coinvolgere attivamente le comunità. Questo approccio contribuisce a rafforzare l'affidabilità del bilancio, dimostrando che gli impegni presi non sono solo dichiarazioni, ma azioni concrete supportate da strategie operative.

Infine, l'affidabilità del bilancio di Michelin è strettamente legata alla chiarezza con cui vengono presentati i risultati e al rispetto degli standard internazionali. Oltre al GRI, Michelin adotta metriche in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite, evidenziando la coerenza delle proprie azioni con gli obiettivi globali di sostenibilità. La rendicontazione dettagliata e verificabile permette inoltre agli stakeholder di confrontare le performance di Michelin con quelle di altre aziende del settore, promuovendo una competizione virtuosa per il miglioramento continuo. In

questo senso, l'affidabilità non è solo un elemento tecnico, ma un fattore strategico che posiziona Michelin come un leader credibile e innovativo nel mercato globale della sostenibilità.

2.3 Principio della double materiality

La **doppia materialità** è un principio centrale nel Bilancio di Sostenibilità di Michelin, che sottolinea la capacità dell'azienda di affrontare la sostenibilità da una duplice prospettiva: da un lato, considerando l'impatto delle attività aziendali su ambiente e società; dall'altro, valutando come i fattori esterni possano influenzare la strategia e le performance aziendali. Questo approccio consente a Michelin di adottare una visione olistica, che integra le aspettative degli stakeholder e i rischi/opportunità ambientali, sociali ed economici direttamente nei processi decisionali. La doppia materialità, quindi, non è solo un esercizio di rendicontazione, ma uno strumento strategico per connettere la sostenibilità con la governance aziendale e il business a lungo termine.

Dal punto di vista dell'impatto aziendale verso l'esterno, Michelin analizza in dettaglio le conseguenze delle proprie attività sull'ambiente, come le emissioni di gas serra, il consumo di risorse naturali e la gestione dei rifiuti industriali. Ad esempio, l'azienda comunica apertamente il proprio impegno per la transizione verso un'economia circolare, con iniziative come l'utilizzo crescente di materiali rinnovabili e il riciclo dei pneumatici. Questi dati vengono integrati nel bilancio per dimostrare come l'azienda stia contribuendo agli obiettivi globali di sostenibilità, come la lotta contro il cambiamento climatico e la riduzione dell'impronta ecologica dei suoi prodotti. Al contempo, Michelin evidenzia l'impatto sociale delle sue attività, che include iniziative volte a migliorare la qualità della vita delle comunità locali, garantendo condizioni di lavoro sicure e promuovendo progetti di formazione e sviluppo. Questo approccio dimostra come l'azienda consideri la propria responsabilità verso la società come una parte integrante della strategia aziendale. Dall'altro lato, la doppia materialità permette a Michelin di valutare in che modo i cambiamenti esterni, come la crisi climatica, l'evoluzione delle normative ambientali e le aspettative dei consumatori, influenzino la propria attività.

- Ad esempio, l'azienda analizza il rischio legato a una maggiore regolamentazione ambientale nei mercati globali, identificando opportunità di innovazione nei materiali e nelle tecnologie di produzione per anticipare le nuove normative.

Allo stesso tempo, l'aumento della consapevolezza dei consumatori sulla sostenibilità ha spinto Michelin a rafforzare il proprio impegno verso la produzione di pneumatici sempre più ecologici, come quelli progettati per ridurre il consumo di carburante e migliorare la durabilità. Questo

approccio dinamico consente all'azienda di allineare la propria strategia alle tendenze globali, trasformando i rischi in opportunità competitive.

- Un esempio concreto dell'applicazione del principio di doppia materialità è il coinvolgimento attivo degli stakeholder nei processi decisionali. Michelin conduce regolarmente analisi di materialità, che includono consultazioni con clienti, partner industriali, comunità locali e organizzazioni ambientali, per identificare le priorità di sostenibilità più rilevanti. Questo dialogo consente all'azienda di integrare le aspettative degli stakeholder nelle proprie strategie, assicurando che le azioni intraprese rispondano effettivamente alle esigenze della società e del mercato. Il progetto “La Fabbrica Sostenibile”, ad esempio, rappresenta un modello concreto di come Michelin combini l'impatto aziendale con le aspettative esterne, favorendo iniziative che creano valore condiviso.

Infine, l'allineamento del bilancio agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** delle Nazioni Unite e agli standard internazionali come il **Global Reporting Initiative (GRI)** rafforza l'applicazione della doppia materialità. Questi riferimenti offrono una struttura chiara per identificare i temi più rilevanti, sia per l'azienda che per la società, e garantiscono che il bilancio sia coerente, misurabile e comparabile. Grazie a questo approccio, Michelin dimostra la propria capacità di operare come un attore responsabile e innovativo, capace di affrontare le sfide globali con una visione lungimirante e orientata alla sostenibilità.

2.4 Le relazioni con gli standard contabili e di sostenibilità

Le **relazioni con gli standard contabili e di sostenibilità** sono un elemento cruciale del Bilancio di Sostenibilità di Michelin, che si distingue per l'adesione rigorosa alle migliori pratiche internazionali nel campo della rendicontazione. Michelin utilizza una combinazione di standard riconosciuti, come il **Global Reporting Initiative (GRI)** e i **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**, per garantire che il proprio bilancio sia strutturato, trasparente e conforme alle aspettative globali. Questo approccio riflette l'impegno dell'azienda a fornire informazioni chiare, comparabili e verificabili che soddisfino le esigenze di un'ampia varietà di stakeholder, tra cui investitori, clienti, comunità locali e organizzazioni governative. L'adozione di questi standard non è solo una scelta tecnica, ma una dichiarazione di coerenza e credibilità che consolida il ruolo di Michelin come leader nel settore della sostenibilità.

Uno degli aspetti più significativi dell'allineamento di Michelin con gli standard contabili è la capacità dell'azienda di integrare la rendicontazione finanziaria e non finanziaria. Gli standard come il GRI, che rappresentano un punto di riferimento globale per la misurazione degli impatti ambientali,

sociali ed economici, offrono una struttura chiara per monitorare le performance aziendali. Ad esempio, nel Bilancio di Sostenibilità di Michelin, le emissioni di CO₂, il consumo di energia e le percentuali di materiali riciclati sono rendicontati utilizzando metriche definite e verificabili. Questo consente una comparabilità tra i risultati dell'azienda e quelli di altre imprese del settore, promuovendo una competizione virtuosa verso standard più elevati di sostenibilità. Inoltre, l'adozione dei SASB, che si concentrano sugli aspetti di sostenibilità più rilevanti dal punto di vista finanziario, consente a Michelin di comunicare in modo efficace con il mercato finanziario, evidenziando i rischi e le opportunità legati alle proprie performance ESG.

Michelin dimostra inoltre un forte impegno verso gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)** delle Nazioni Unite, che rappresentano un quadro globale per affrontare le principali sfide economiche, sociali e ambientali. Ogni iniziativa aziendale è collegata a uno o più SDG, evidenziando come l'azienda contribuisca agli obiettivi globali, come la lotta al cambiamento climatico (SDG 13), la promozione di un'economia circolare (SDG 12) e l'innovazione responsabile (SDG 9). Questa integrazione consente di posizionare il Bilancio di Sostenibilità non solo come uno strumento di rendicontazione, ma anche come una guida strategica per il futuro dell'azienda. Gli SDG forniscono inoltre un riferimento universale che rafforza la credibilità del bilancio, facilitando il confronto con le migliori pratiche a livello internazionale.

L'aderenza agli standard internazionali si riflette anche nel processo di verifica e controllo indipendente che Michelin adotta per il proprio bilancio. Enti terzi accreditati esaminano la qualità e la precisione dei dati riportati, assicurando che il documento rispetti i requisiti di trasparenza e affidabilità previsti dagli standard di sostenibilità. Questo processo garantisce che le informazioni presentate siano credibili e utilizzabili per prendere decisioni informate, sia da parte degli stakeholder interni che di quelli esterni. L'allineamento agli standard contabili e di sostenibilità rafforza così il ruolo del bilancio come uno strumento di gestione integrata, in grado di connettere la performance aziendale con la creazione di valore sostenibile a lungo termine.

Inoltre, Michelin adotta un approccio proattivo verso le future evoluzioni normative e standardizzazioni nel campo della sostenibilità. L'azienda monitora con attenzione gli sviluppi del **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** dell'Unione Europea, che mira a rendere obbligatoria una rendicontazione più dettagliata e standardizzata per le imprese. Questo impegno garantisce che Michelin sia pronta a conformarsi alle nuove normative e a mantenere un ruolo di leadership nella transizione verso una rendicontazione aziendale più responsabile. In questo contesto, le relazioni con gli standard contabili e di sostenibilità non rappresentano solo un obbligo per Michelin, ma anche un'opportunità per rafforzare la propria posizione competitiva, migliorare la fiducia degli stakeholder e contribuire al progresso collettivo verso un'economia più sostenibile.

3. Aspetti di contenuto e di processo

3.1 Obiettivi di sostenibilità: cosa sono e come li definisce Michelin

Gli obiettivi di sostenibilità rappresentano i traguardi strategici che un'organizzazione si pone per contribuire a uno sviluppo sostenibile, bilanciando il progresso economico con la tutela dell'ambiente e il benessere sociale. Nel caso di Michelin, questi obiettivi non si limitano al rispetto delle normative, ma mirano a promuovere cambiamenti concreti e significativi nella società e nell'ambiente. Michelin ha fissato obiettivi specifici da raggiungere entro il 2030, che comprendono:

1. Obiettivi legati alle persone

- **Sicurezza sul lavoro:** Creare un ambiente sicuro con un TCIR inferiore a 0,5.
- **Diversità e inclusione:** Portare al 35% la presenza femminile in ruoli manageriali e promuovere un clima rispettoso delle diversità.
- **Coinvolgimento dei dipendenti:** Migliorare soddisfazione e motivazione con sondaggi periodici, puntando a un tasso di coinvolgimento dell'85%.

2. Obiettivi legati all'ambiente

- **Neutralità carbonica entro il 2050:** Ridurre del 50% le emissioni Scope 1 e 2 entro il 2030 rispetto al 2010.
- **Materiali sostenibili:** Utilizzare il 40% di materiali rinnovabili o riciclati entro il 2030, con l'obiettivo del 100% entro il 2050.
- **Efficienza energetica:** Produrre pneumatici che consumino il 10% in meno di energia rispetto al 2020.

3. Obiettivi legati all'economia

- **Crescita delle vendite:** Incremento del 5% annuo tra il 2023 e il 2030.
- **Innovazione:** Almeno il 30% del fatturato derivante da prodotti o servizi nuovi negli ultimi tre anni.
- **Redditività:** Mantenere un ROCE superiore al 10,5%.

3.2 Indicatori chiave di performance (KPI): cosa sono e perché sono importanti

Gli **indicatori chiave di performance (Key Performance Indicators, KPI)** sono strumenti di misurazione che permettono di monitorare i progressi verso obiettivi specifici. Questi indicatori forniscono dati concreti e verificabili, essenziali per valutare l'efficacia delle strategie di sostenibilità di un'organizzazione. Michelin utilizza vari KPI per monitorare il suo impegno:

1. KPI legati alle persone

- **TCIR (Total case incident rate):** È il numero di incidenti sul lavoro per milione di ore lavorate. Michelin vuole raggiungere un valore inferiore a 0,5, il che rappresenterebbe un ambiente di lavoro estremamente sicuro.
- **Inclusion and diversity management index (IMDI):** Misura l'efficacia delle politiche aziendali in tema di diversità e inclusione. L'obiettivo è arrivare a un punteggio di 80/100.
- **Net promoter score (NPS):** Questo indicatore misura la soddisfazione e la lealtà di clienti e stakeholder, con l'obiettivo di aumentarlo di almeno 10 punti per i partner e di 5 punti per i consumatori finali rispetto ai valori del 2020.

2. KPI legati all'ambiente

Riduzione delle emissioni di CO2 Scope 1 e 2: Obiettivo del -50% entro il 2030 rispetto al 2010, in linea con la neutralità carbonica al 2050.

- **Industrial Michelin Environmental Performance (i-MEP):** È un indice sintetico che considera 5 aree prioritarie: uso dell'acqua, gestione dei rifiuti, consumo di solventi, utilizzo di energia e emissioni di CO2. Devono ridurre questo indice di un terzo rispetto al 2019.
- **Materiali sostenibili nei prodotti:** Raggiungere il 40% entro il 2030, per poi passare al 100% entro il 2050.

3. KPI legati all'economia

- **ROCE (Return on capital employed):** Questo indicatore, superiore al 10,5%, garantisce che il capitale investito generi un ritorno economico adeguato.
- **Brand Vitality Index:** Un parametro che valuta la forza del marchio, basandosi su elementi come innovazione, comunicazione e fedeltà dei clienti. L'obiettivo è migliorarlo di 5 punti entro il 2030.

Criticità dei KPI

1. Collegamento poco chiaro con gli SDGs (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile)

Michelin dichiara di contribuire agli SDGs delle Nazioni Unite, ma il legame tra gli obiettivi aziendali e i singoli SDGs non è sempre evidente. Infatti si fa riferimento al contributo agli SDGs relativi alla "salute e benessere" o alla "parità di genere", ma non viene spiegato nel dettaglio in che modo le azioni di Michelin influenzano questi obiettivi globali. Questo lascia spazio a interpretazioni generiche e riduce l'impatto comunicativo del bilancio. Potrebbe essere utile aggiungere una tabella che colleghi i KPI di Michelin a specifici target SDG, mostrando in modo concreto il contributo dell'azienda.

2. Difficoltà nel coinvolgere il lettore non esperto

Il bilancio di sostenibilità utilizza termini tecnici e acronimi (come TCIR, Scope 1 e Scope 2) senza spiegarli in modo chiaro. Questo potrebbe rendere il bilancio difficile da comprendere per chi non è

esperto di sostenibilità o di gestione aziendale. Sarebbe utile integrare glossari, schemi visivi o infografiche per spiegare concetti complessi in modo più accessibile. Ad esempio, un'infografica che mostri il significato di "Scope 1, 2 e 3" potrebbe aiutare a comprendere meglio il tema delle emissioni.

4. Analisi critica del caso studio

4.1 Descrizione del bilancio sociale

Il bilancio sociale 2021 di Michelin Italia S.p.A. costituisce un documento chiave che riflette in maniera approfondita l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Questo impegno si inserisce nel più ampio quadro strategico del Gruppo Michelin, denominato "All Sustainable", che ambisce a integrare sostenibilità in ogni aspetto delle operazioni aziendali.

Di seguito si propone una breve descrizione delle tre tipologie di sostenibilità adottate dall'azienda, le quali vanno a costituire dei capisaldi per l'intera organizzazione.

- **Sostenibilità ambientale:** Michelin adotta una serie di iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale delle sue attività. Nel bilancio vengono evidenziate azioni come l'ottimizzazione dell'efficienza energetica, l'uso di fonti rinnovabili e lo sviluppo di prodotti ecocompatibili. Questi sforzi sono in linea con l'obiettivo del Gruppo di raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050, dimostrando un chiaro impegno nella lotta contro il cambiamento climatico e nella promozione di pratiche aziendali ecologicamente responsabili.
- **Sostenibilità sociale:** L'azienda pone una forte enfasi sulla valorizzazione delle persone, riconoscendo il capitale umano come uno dei pilastri fondamentali della propria strategia. Il bilancio sociale documenta l'ottenimento della certificazione Gender Equality, un passo significativo verso l'inclusività e la parità di genere. Inoltre, Michelin promuove la salute e la sicurezza sul lavoro, lo sviluppo delle competenze e il benessere dei propri dipendenti, rendendo l'ambiente di lavoro non solo produttivo, ma anche equo e motivante.
- **Sostenibilità economica:** Dal punto di vista economico, il bilancio sottolinea l'importanza di un modello di business che coniuga crescita economica e responsabilità sociale. L'azienda si impegna a generare valore non solo per gli azionisti, ma anche per le comunità locali, attraverso progetti di sviluppo socioeconomico e supporto alle piccole e medie imprese. Questa visione olistica della sostenibilità economica punta a creare un impatto positivo duraturo, bilanciando gli interessi finanziari con quelli ambientali e sociali.

Oltre ad evidenziare le 3 tipologie di sostenibilità, l'azienda si fa promotrice dell'integrazione all'interno della propria strategia di "All Sustainable", ma cos'è nello specifico? Il bilancio sociale 2021 dimostra come Michelin declini la propria strategia "All Sustainable" in pratiche concrete. La strategia delle tre "P" (People, Planet, Profit) viene applicata per assicurare un approccio integrato e bilanciato alla sostenibilità. Ogni iniziativa e risultato riportato nel bilancio riflette l'intento di mantenere un equilibrio tra la crescita economica, il benessere sociale e la protezione ambientale, in linea con gli obiettivi a lungo termine del Gruppo.

In sintesi, il bilancio sociale dell'azienda non è solo una rendicontazione delle attività passate, ma una dichiarazione di intenti che guida l'azienda verso un futuro sostenibile. Attraverso l'adozione della strategia "All Sustainable", Michelin Italiana si posiziona come leader nella promozione di un modello di business che integra e valorizza la sostenibilità in tutte le sue forme.

La struttura del bilancio sociale con relativa analisi

1. Introduzione e Lettera agli Stakeholder:

- La lettera iniziale firmata dal Presidente e Amministratore Delegato, Simone Miatton, evidenzia la resilienza dell'azienda nel superare le sfide poste dalla pandemia e l'importanza attribuita alle persone e alla sostenibilità.

2. La Strategia di Sostenibilità:

- La strategia "All Sustainable" si basa sulle tre "P": People, Planet, Profit, che rappresentano rispettivamente l'impegno verso le persone, l'ambiente e la crescita economica sostenibile. Gli obiettivi principali includono la riduzione delle emissioni di CO2, l'incremento dell'efficienza energetica, e l'aumento dell'utilizzo di materiali sostenibili.

3. Governance e Trasparenza:

- La sezione sulla governance descrive la struttura di gestione dell'azienda, inclusi i vari comitati dedicati alla supervisione di specifiche tematiche, come etica, innovazione e ambiente. Sono inoltre delineate le misure adottate per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza attraverso il Codice Etico e il Codice di Comportamento Anti-corruzione.

4. Impegno Ambientale:

- L'azienda sottolinea il proprio impegno verso la neutralità carbonica entro il 2050. Tra le iniziative vi sono il miglioramento dell'efficienza energetica nei siti produttivi, l'uso di energie rinnovabili, e lo sviluppo di pneumatici più sostenibili.

5. **Responsabilità Sociale:**

- Sono illustrati gli sforzi per promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, con particolare attenzione alla parità di genere e al benessere dei dipendenti. Viene evidenziato il conseguimento della certificazione di Gender Equality e l'attenzione alla formazione e allo sviluppo delle competenze del personale.

6. **Coinvolgimento nella Comunità:**

- La sezione dedicata alla comunità locale descrive le iniziative di supporto alle piccole e medie imprese attraverso la Fondazione Michelin Sviluppo e l'impegno nella promozione di attività benefiche e di volontariato.

7. **Innovazione e Sviluppo Sostenibile:**

- Viene descritta l'importanza dell'innovazione tecnologica per migliorare la sostenibilità dei prodotti e dei processi produttivi, con un focus sull'ecodesign e sulla riduzione dell'impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.

8. **Analisi di Materialità:**

- L'analisi di materialità identifica le tematiche rilevanti per l'azienda e i suoi stakeholder, utilizzate per definire le priorità nella gestione della sostenibilità. La matrice di materialità riflette l'impatto economico, ambientale e sociale delle attività di Michelin Italiana.

4.2 Criticità emerse dalla lettura del bilancio sociale

Dopo aver svolto un'attenta lettura e un'analisi descrittiva del bilancio sociale dell'azienda, è stato possibile alla luce dei nostri studi elaborare delle criticità evidenti all'interno del documento preso in analisi. Di seguito sono riportati alcuni punti di debolezza emersi da quest'ultimo.

1. **Approfondimento limitato su sfide e fallimenti:** Il bilancio sociale enfatizza prevalentemente i successi e le iniziative positive, ma manca di una discussione approfondita sulle sfide incontrate e sugli insuccessi. Un'analisi più equilibrata, che includa difficoltà

operative e le strategie adottate per superarle, migliorerebbe la trasparenza e la credibilità del documento.

2. **Trasparenza sulle accuse di Greenwashing:** Nonostante il documento sia datato 2021, un maggiore dettaglio o menzione di come l'azienda sta affrontando le accuse di greenwashing (specialmente in relazione al progetto in Indonesia) sarebbe utile per dimostrare trasparenza. La mancata trattazione di queste tematiche potrebbe far sorgere dubbi sulla volontà di affrontare apertamente le critiche esterne.
3. **Indicatori di performance specifici e misurabili:** Sebbene il bilancio presenti obiettivi generali di sostenibilità, mancano indicatori di performance chiari e misurabili a breve termine. Un maggiore dettaglio su KPI (Key Performance Indicators) specifici, con tempistiche chiare, permetterebbe di valutare meglio i progressi dell'azienda e di stabilire una maggiore accountability.
4. **Coinvolgimento degli Stakeholder:** L'analisi di materialità è presente, ma il coinvolgimento attivo e dettagliato degli stakeholder esterni potrebbe essere migliorato. Il bilancio potrebbe beneficiare di una sezione più approfondita che descriva come i feedback degli stakeholder influenzano le decisioni strategiche e operative.
5. **Impatto delle iniziative Sostenibili:** Sebbene vi siano menzioni di iniziative di sostenibilità, manca un'analisi dettagliata del loro impatto a lungo termine. Fornire un resoconto più dettagliato sugli effetti concreti delle politiche ambientali e sociali dell'azienda migliorerebbe la comprensione dell'efficacia delle iniziative e della loro sostenibilità nel tempo.

Il bilancio sociale di Michelin rappresenta un importante passo avanti verso una maggiore sostenibilità e trasparenza, ma per essere davvero efficace deve affrontare maggiormente le aree critiche, includere una narrazione più equilibrata e garantire che le promesse fatte siano supportate da dati verificabili e misurabili. Migliorare questi aspetti aiuterebbe a consolidare la fiducia degli stakeholder e a rafforzare la posizione dell'azienda come leader sostenibile, ovvero come la stessa si professa di essere.

4.3 Accuse di Greenwashing: La Contraddizione tra Dichiarazioni e Pratiche di Michelin

La finanza verde e sostenibile rappresenta un'opportunità per le aziende di contribuire alla lotta contro

il riscaldamento globale, rispondendo alle crescenti richieste di sostenibilità da parte dell'opinione pubblica e degli investitori. Michelin, uno dei principali attori europei, ha lanciato nel 2015 il progetto Royal Lestari Utama (RLU) in collaborazione con Barito Pacific, volto a promuovere pratiche agricole sostenibili nella produzione di gomma a Sumatra, Indonesia. L'iniziativa mirava anche a proteggere gli habitat di specie in pericolo come tigri, elefanti e oranghi, ricevendo finanziamenti da green bond e da governi internazionali. Un'indagine di Voxeurop nel 2022 ha sollevato accuse di greenwashing contro Michelin; lo stesso aveva promesso che il progetto avrebbe promosso pratiche sostenibili per la produzione di gomma naturale. Tuttavia l'indagine ha scoperto che prima del lancio del progetto nel 2015 Barito Pacific aveva già deforestato migliaia di ettari di foresta pluviale tropicale. Secondo Voxeurop, Michelin e il Tropical Landscapes Finance Facility (TLFF), che ha emesso il green bond, erano a conoscenza della deforestazione pregressa tramite un rapporto di valutazione indipendente di Earthworm, ma non hanno divulgato queste informazioni agli investitori. L'azienda nel luglio del 2022 ha rimborsato silenziosamente tutti i 95 milioni di dollari delle obbligazioni verdi, per motivi ancora poco chiari. Questa mossa ha sollevato ulteriori sospetti sulle reali intenzioni del progetto. Questo caso mette in luce il divario tra le promesse ecologiche delle grandi aziende e le loro pratiche effettive, specialmente nei paesi in via di sviluppo. Nonostante Michelin continui a negare le accuse, le evidenze sollevano seri dubbi sulla sua integrità e sull'efficacia delle sue iniziative di sostenibilità. Il rapporto evidenzia l'incoerenza tra le dichiarazioni ambientali di Michelin e le azioni intraprese, e richiama l'attenzione sui problemi strutturali della finanza verde, come la mancanza di regolamentazioni vincolanti e di supervisione indipendente.

4.4 Mancanza del bilancio sociale dopo le accuse di Greenwashing

È plausibile che l'assenza di un bilancio di sostenibilità successivo al 2021 possa essere correlata alle accuse di greenwashing che l'azienda ha ricevuto. Ma quali sono le ragioni secondo cui l'azienda non ha più pubblicato un bilancio di sostenibilità?

- **Impatto Reputazionale:** Le accuse di greenwashing possono avere un impatto significativo sulla reputazione di un'azienda. Michelin potrebbe aver deciso di rivedere le proprie strategie di comunicazione e sostenibilità per affrontare le critiche e ricostruire la fiducia degli stakeholder prima di pubblicare ulteriori bilanci di sostenibilità.
- **Revisioni Interne e Adeguamenti:** In seguito alle accuse, l'azienda potrebbe aver avviato un processo di revisione interna per garantire che le sue pratiche e le sue dichiarazioni siano in linea con gli standard di sostenibilità. Questo potrebbe ritardare la pubblicazione di nuovi bilanci per assicurarsi che le informazioni divulgate siano accurate e trasparenti.

- **Trasparenza e Credibilità:** L'azienda potrebbe essere impegnata a migliorare la trasparenza e la credibilità dei suoi rapporti di sostenibilità. Le nuove accuse potrebbero aver evidenziato la necessità di un bilancio più robusto e dettagliato, che potrebbe richiedere tempo per essere preparato.
- **Strategia di Gestione delle Crisi:** Michelin potrebbe anche aver adottato una strategia di gestione delle crisi che include un periodo di silenzio o di limitata comunicazione pubblica per concentrarsi su azioni concrete di miglioramento e risolvere le problematiche evidenziate.

Questi fattori potrebbero spiegare l'assenza di un bilancio di sostenibilità successivo al 2021, soprattutto se l'azienda sta cercando di rispondere alle critiche e di implementare cambiamenti significativi nelle sue pratiche di sostenibilità.

L'azienda Michelin non è l'unica azienda a non aver più dichiarato il bilancio sociale dopo le accuse ma, negli ultimi anni il 70% delle aziende quotate in borsa hanno ridotto la comunicazione dei loro sforzi sostenibili, preferendo il "green hushing" a causa delle normative anti-greenwashing e delle critiche pubbliche. Tale termine indica la tendenza delle aziende e dei loro brand impegnate nella sostenibilità a limitare la pubblicità dei loro sforzi e risultati, o addirittura a non comunicare affatto e si tratta di un fenomeno in aumento.

5. Analisi della Risk Matrix

La **matrice di rilevanza (o materialità)** è uno strumento utilizzato da molte organizzazioni per dare priorità alle tematiche su cui coinvolgere gli stakeholder.

- L'asse delle ordinate rappresenta l'importanza della tematica per gli obiettivi strategici dell'azienda
- L'asse delle ascisse mostra l'importanza della tematica secondo gli stakeholder.

I temi che si trovano in alto a destra sono quelli che dovrebbero essere prioritari, poiché sono di grande interesse sia per l'azienda che per gli stakeholder.

La **matrice dei rischi** è uno strumento che aiuta a identificare, valutare e prioritizzare i rischi potenziali. Sull'asse delle ordinate si trova la gravità o l'impatto del rischio, mentre sull'asse delle ascisse si trova la probabilità che il rischio si verifichi. I rischi posizionati in alto a destra della matrice (alto impatto e alta probabilità) sono quelli che richiedono maggiore attenzione e interventi immediati. La matrice del rischio, di cui si discute a questo punto, è presentata subito dopo la sezione teorica. In essa vengono spiegati i criteri utilizzati per il posizionamento dei rischi, accompagnati da una motivazione dettagliata delle scelte effettuate.

Mentre la matrice di materialità è proattiva e mira a comprendere le aspettative e le priorità, la matrice di rischio è reattiva e si focalizza sulla gestione e mitigazione delle vulnerabilità. La matrice di materialità fornisce evidenza le principali aree di interesse per l'organizzazione in relazione a sostenibilità e performance. È possibile suddividere le tematiche rilevanti in tre grandi categorie: ambientali, sociali ed economico-governative.

L'analisi della matrice dei rischi di Michelin Italiana, focalizzata sulla sostenibilità e sulle performance sociali, ambientali ed economiche, può essere condotta attraverso un approccio strutturato che considera i rischi rilevanti per ciascuna delle tre dimensioni principali della strategia "All Sustainable" – **People** (persone), **Planet** (pianeta) e **Profit** (profitto). Michelin, come molte aziende globali, è esposta a una varietà di rischi che potrebbero compromettere non solo la sua performance finanziaria, ma anche la sua responsabilità sociale e ambientale.

5.1 Rischi Ambientali

Michelin Italiana ha chiaramente identificato i rischi legati agli impatti ambientali delle proprie operazioni, con particolare attenzione a tre aree principali:

Emissioni di gas serra (GHG)

Uno dei rischi ambientali più significativi è rappresentato dal contributo diretto al cambiamento climatico, in particolare attraverso le emissioni di gas serra (GHG) Scope 1 e Scope 2. Questi includono le emissioni derivanti dai processi produttivi e dal consumo di energia. Le emissioni di gas serra (GHG) rappresentano uno dei rischi ambientali più significativi per Michelin, data l'industria ad alta intensità energetica.

- **Neutralità carbonica entro il 2050:** Un traguardo cruciale per contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico. Per raggiungerlo, entro il 2030 vogliono ridurre del 50% le emissioni di CO2 Scope 1 e 2 rispetto al 2010 (Scope 1 si riferisce alle emissioni dirette, Scope 2 a quelle legate al consumo di energia acquistata).
- **Efficienza energetica:** Gli pneumatici prodotti devono consumare il 10% in meno di energia durante l'utilizzo rispetto al 2020. Questo significa meno carburante per i veicoli, quindi meno emissioni.

L'impegno dell'azienda a **raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050** è un passo cruciale, ma la gestione di queste emissioni richiede investimenti continui in tecnologie pulite, efficienza energetica e pratiche di produzione a basse emissioni. La **matrice dei rischi** dovrebbe riflettere la probabilità che i target di riduzione delle emissioni non vengano raggiunti, con conseguente impatto

sul cambiamento climatico, sulla reputazione e su eventuali sanzioni normative. In tal caso, il rischio associato sarebbe classificato come elevato (alto impatto, alta probabilità).

Dunque contributo diretto al cambiamento climatico (Emissioni GHG Scope 1 e 2):

- **Rischio:** Regolamentazioni sempre più stringenti potrebbero comportare costi significativi per la riduzione delle emissioni di gas serra. Inoltre, un contributo diretto al cambiamento climatico potrebbe compromettere la reputazione aziendale.
- **Priorità d'intervento:** Elevata, con necessità di implementare piani di decarbonizzazione.

Uso delle risorse idriche e gestione dei rifiuti

L'approvvigionamento e la gestione responsabile delle risorse naturali, come l'acqua, rappresentano rischi significativi in quanto Michelin dipende fortemente da queste risorse per il processo produttivo. Le normative ambientali più stringenti e i rischi di scarsità idrica potrebbero aumentare i costi operativi e causare discontinuità nelle attività aziendali.

Inoltre, la gestione dei rifiuti e il passaggio a una logica di economia circolare – con la riduzione degli sprechi e il miglioramento del riciclo – sono elementi cruciali per minimizzare i rischi ambientali e rispettare le normative. La probabilità di rischio potrebbe essere alta, ma con la giusta strategia e innovazione, l'impatto potrebbe essere mitigato, facendo cadere il rischio nella fascia di "media gravità". Entro il 2030, il 40% dei materiali utilizzati nei prodotti dovrà provenire da risorse rinnovabili o riciclate, con l'obiettivo finale del 100% entro il 2050.

Gestione dei rifiuti e del fine vita dei prodotti

- **Rischio:** Una gestione inadeguata dei rifiuti può portare a sanzioni normative e pressioni da parte di clienti e partner per migliorare l'economia circolare.
- **Priorità d'intervento:** Sviluppare soluzioni innovative per il riciclo e il riutilizzo dei prodotti a fine vita.

Approvvigionamento sostenibile delle materie prime

Michelin si trova di fronte al rischio di approvvigionamento non sostenibile di materie prime, in particolare per la produzione di pneumatici. Questo comporta potenziali impatti negativi sulla biodiversità (come la deforestazione) e rischi di esposizione a catene di fornitura vulnerabili. Le politiche di approvvigionamento responsabile, che includono il monitoraggio delle pratiche dei fornitori, sono fondamentali per mitigare questo rischio. La probabilità di rischio è moderata, ma l'impatto ambientale e sociale di una cattiva gestione sarebbe significativo.

5.2 Rischi Sociali

I rischi sociali legati al benessere dei dipendenti, alla diversità e all'inclusione, e alla gestione dei diritti umani lungo la catena di fornitura sono cruciali per Michelin.

Sicurezza sul lavoro e benessere dei dipendenti

Michelin è un'azienda che deve gestire i rischi legati alla sicurezza sul lavoro, che possono comportare danni gravi ai dipendenti e avere ripercussioni sulla produttività e sul morale. L'obiettivo di ridurre il Total Case Incident Rate (TCIR) a meno di 0,5 entro il 2030 evidenzia l'impegno a migliorare continuamente la sicurezza e il benessere dei lavoratori. La probabilità di eventi avversi è bassa, ma l'impatto di incidenti gravi potrebbe essere elevato. Incidenti sul lavoro possono comportare costi elevati, sia in termini di risarcimenti che di perdita di fiducia da parte dei dipendenti. La prevenzione, attraverso l'adozione di tecnologie avanzate e programmi di formazione specifica, è essenziale per mitigare questo rischio.

- **Rischio:** La mancanza di misure adeguate di sicurezza può portare a incidenti sul lavoro, con conseguenti danni reputazionali, legali ed economici.
- **Priorità d'intervento:** Investire in formazione, protocolli di sicurezza e monitoraggio continuo.

Attrazione e retention dei talenti

Uno dei rischi sociali principali riguarda l'attrazione e la retention dei talenti, cruciale in un mercato del lavoro sempre più competitivo. Michelin Italiana deve attrarre professionisti qualificati e mantenere il personale esistente poiché la mancanza di talenti potrebbe frenare l'innovazione e la crescita. Per mitigare questo rischio, l'azienda ha adottato politiche di welfare aziendale, programmi di sviluppo professionale e una cultura inclusiva che favorisce il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

- **Rischio:** La difficoltà nel trattenere i talenti potrebbe compromettere la capacità di innovazione e di raggiungere obiettivi strategici.
- **Priorità d'intervento:** Favorire il benessere lavorativo e le opportunità di sviluppo professionale.

Diversità e inclusione

Michelin sta adottando politiche per migliorare l'inclusione e la diversità, con focus specifici sulla rappresentanza femminile in ruoli manageriali. Nel 2022 è stata infatti ottenuta la certificazione Gender Equality promossa dal Winning Women Institute, che annovera Michelin Italiana tra le aziende più virtuose sulla parità di genere. La presenza femminile in ruoli manageriali deve arrivare almeno al 35%.

La mancata realizzazione di questi obiettivi potrebbe esporre l'azienda a rischi reputazionali, influire sul coinvolgimento e sulla retention dei dipendenti, e potenzialmente diminuire la competitività sul mercato. La probabilità di non raggiungere gli obiettivi di diversità potrebbe essere moderata, con un impatto reputazionale elevato.

- **Rischio:** La mancata promozione della diversità potrebbe portare a una perdita di competitività nella retention dei talenti e a danni reputazionali.
- **Priorità d'intervento:** Implementare politiche inclusive e programmi per promuovere l'uguaglianza.

Rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura

Attraverso survey periodiche (es. "Moving Forward Together"), l'azienda misura il livello di soddisfazione e motivazione dei lavoratori, puntando a un tasso di coinvolgimento dell'85%.

Il rischio di violazioni dei diritti umani lungo la catena di fornitura è un aspetto critico che Michelin monitora tramite piattaforme come Ecovadis. Eventuali violazioni dei diritti umani potrebbero danneggiare gravemente la reputazione dell'azienda e comportare azioni legali. La probabilità di incorrere in questi rischi è medio-bassa, ma l'impatto potrebbe essere elevato.

5.3 Rischi Economici

Michelin affronta anche rischi economici che riguardano la competitività, l'innovazione sostenibile e la gestione del ciclo di vita dei prodotti. L'azienda investe costantemente in R&D per sviluppare pneumatici più duraturi e sostenibili, contribuendo a un incremento del valore del marchio (Brand Vitality Index) di +5 punti previsto entro il 2030.

La sostenibilità non esclude la crescita economica. Anzi, Michelin crede che il successo economico sia legato alla sostenibilità:

- **Crescita delle vendite:** Un obiettivo chiaro è un tasso medio di crescita delle vendite del 5% annuo tra il 2023 e il 2030.

- **Innovazione e prodotti nuovi:** Almeno il 30% del fatturato dovrà derivare da prodotti o servizi lanciati negli ultimi tre anni. Innovare è essenziale per restare competitivi e ridurre l'impatto ambientale.
- **Redditività:** L'obiettivo è mantenere un Return on Capital Employed (ROCE) superiore al 10,5%, un indicatore che misura quanto efficientemente l'azienda utilizza il proprio capitale.

Dal punto di vista economico e di governance, la qualità e la sicurezza dei prodotti rappresentano un rischio critico. Problemi di non conformità o difetti nei prodotti possono avere impatti devastanti sulla fiducia dei consumatori e sul valore del marchio. La governance responsabile, infine, è fondamentale per garantire trasparenza e per evitare sanzioni o perdite di fiducia da parte degli stakeholder.

Competitività e innovazione sostenibile

Michelin deve affrontare il rischio di non riuscire a mantenere la sua competitività nel mercato attraverso innovazioni sostenibili. Il fallimento nell'adottare nuovi materiali o tecnologie per produrre pneumatici più ecologici e duraturi potrebbe ridurre la sua quota di mercato. L'impatto economico di questa perdita sarebbe alto, ma la probabilità è relativamente bassa, dato l'impegno dell'azienda nell'innovazione.

Gestione del ciclo di vita dei prodotti

La gestione del ciclo di vita degli pneumatici, che include il riciclo e lo smaltimento responsabile, è un altro rischio economico. Il mancato raggiungimento degli obiettivi di riciclo potrebbe portare a costi maggiori e a un impatto ambientale negativo. L'impatto di tale rischio è elevato, ma la **probabilità** di non raggiungere gli obiettivi è media, dato il continuo impegno nell'innovazione e nelle tecnologie circolari.

Gestione attuale dei rischi

Michelin ha implementato numerosi strumenti per gestire questi rischi, come il Codice Etico, il Codice Anti-corrruzione e la piattaforma Ecovadis per monitorare la sostenibilità lungo la catena di fornitura. L'azienda segue una matrice di materialità per monitorare costantemente i temi rilevanti, evidenziando la centralità della salute e della sicurezza, delle politiche ambientali e del benessere dei dipendenti. Essa ha infatti recentemente aggiornato il proprio **Codice di Condotta Anti-corrruzione**, che è stato distribuito a tutti i dipendenti e partner esterni. Michelin Italiana gioca un ruolo fondamentale nella diffusione dei principi espressi nel Codice all'interno dell'organizzazione, attraverso attività periodiche di comunicazione e formazione in materia di anti-corrruzione. Tali

attività sono rivolte sia ai dipendenti interni che a clienti e fornitori, al fine di sensibilizzare e garantire una comprensione diffusa dei comportamenti etici richiesti.

Inoltre, Michelin Italiana, in linea con le politiche del Gruppo, richiede ai propri fornitori di rispettare i principi espressi nel **Codice Etico** in materia di sostenibilità sociale, ambientale e di rispetto dei diritti umani. Per monitorare l'adesione a tali principi, Michelin ha fissato un obiettivo chiaro e ambizioso: ogni anno, almeno il 70% dei fornitori, in termini di spesa, deve essere valutato utilizzando la piattaforma **Ecovadis**, che analizza i fornitori secondo criteri di sostenibilità. In base ai risultati ottenuti, Michelin si impegna a stabilire collaborazioni con i fornitori che raggiungono uno score complessivo di almeno 45 punti, assicurandosi così che i partner scelti rispettino standard elevati in ambito sociale, ambientale ed etico.

5.4 Matrice del rischio: struttura e criteri di posizionamento

La matrice classifica i rischi in base a due dimensioni principali: **Probabilità** (sulle ordinate) e **Impatto** (sulle ascisse). Ogni combinazione di valori consente di assegnare un livello di priorità al rischio.

Dimensioni della Matrice

1. Probabilità (Ordinate)

La probabilità misura quanto è probabile che un rischio si verifichi, con cinque gradi principali:

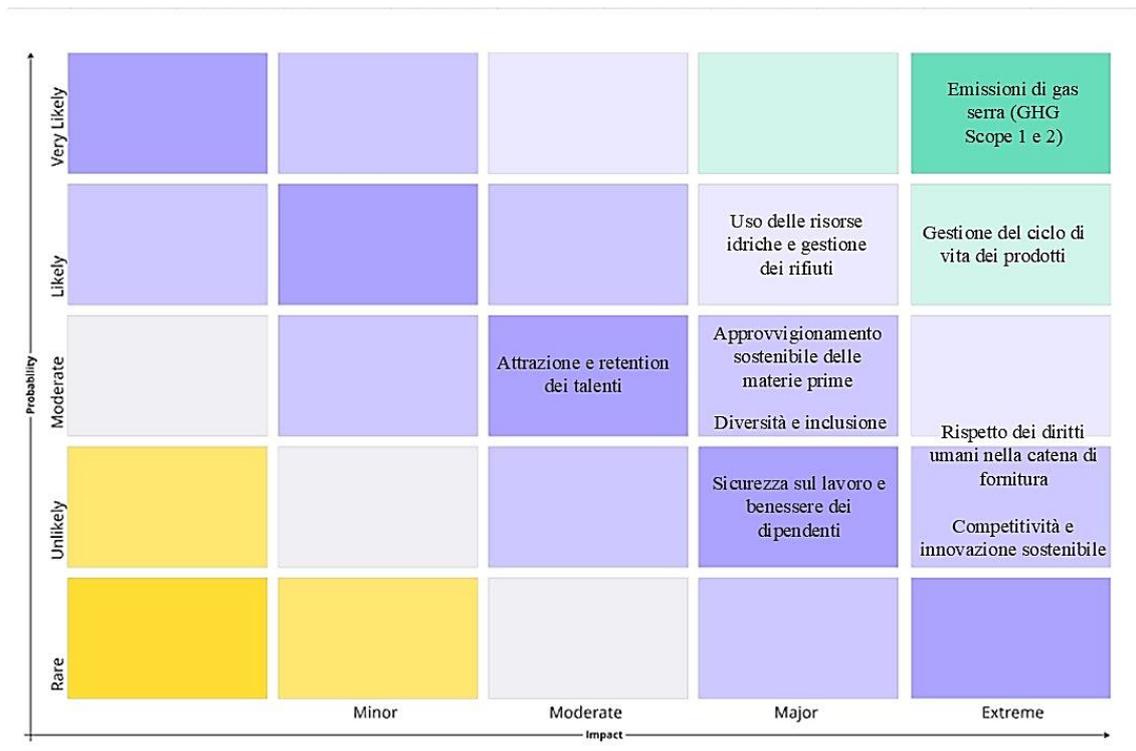
- **Rare (Rara):** Il rischio è altamente improbabile; è un evento eccezionale.
- **Unlikely (Improbabile):** Il rischio è possibile, ma con una bassa frequenza.
- **Moderate (Moderata):** Esiste una possibilità concreta che il rischio si manifesti.
- **Likely (Probabile):** È molto probabile che il rischio accada; ha una frequenza alta.
- **Very Likely (Molto probabile):** Il rischio è praticamente certo; è un evento ricorrente.

2. Impatto (Ascisse)

L'impatto valuta la gravità delle conseguenze se il rischio si verifica, con quattro livelli principali:

- **Minor (Minore):** Gli effetti sarebbero trascurabili e facilmente gestibili.
- **Moderate (Moderato):** Gli effetti sarebbero significativi, ma contenuti e gestibili senza crisi.
- **Major (Maggiore):** Gli effetti sarebbero rilevanti, con impatti operativi, economici o reputazionali significativi.

- **Extreme (Estremo):** Gli effetti sarebbero devastanti, causando danni gravi e di lungo termine.



5.5 Raccomandazioni

Per migliorare la gestione dei rischi sociali e ambientali, Michelin potrebbe prendere in considerazione le seguenti raccomandazioni:

1. **Ampliare le partnership per l'innovazione sostenibile:** Coinvolgere startup e università per accelerare l'adozione di tecnologie più sostenibili.
2. **Monitorare e comunicare i progressi:** Rafforzare i sistemi di tracciabilità e reporting per migliorare la trasparenza sugli obiettivi di sostenibilità.
3. **Coinvolgere maggiormente gli stakeholder:** Aumentare il dialogo con comunità locali e stakeholder, sensibilizzando sui temi della circolarità e della biodiversità.
4. **Adottare una gestione più integrata dei rischi:** Utilizzare strumenti digitali avanzati per monitorare e prevedere rischi complessi, come quelli climatici.
5. **Promuovere la formazione continua:** Investire nella formazione continua per i dipendenti e i fornitori, migliorando le competenze nella gestione sostenibile.

Michelin Italiana sta adottando un approccio strutturato e proattivo nella gestione dei rischi, ma l'evoluzione delle normative e le sfide globali in campo ambientale, sociale ed economico richiedono un continuo adattamento delle strategie di mitigazione e gestione del rischio.

6. Verificabilità e completezza attraverso gli standard ISO, GRI e ISAE

6.1 ISO 26000: linee guida sulla responsabilità sociale

Le linee guida ISO 26000 stabiliscono sei principi fondamentali:

- **Responsabilità:** le organizzazioni devono riconoscere il proprio impatto sulle società e sull'ambiente e rispondere delle proprie azioni.
- **Trasparenza:** le informazioni devono essere rese disponibili in modo chiaro e comprensibile.
- **Comportamento etico:** le attività aziendali devono essere condotte in modo etico.
- **Rispetto degli stakeholder:** l'organizzazione deve tenere conto delle aspettative e dei diritti degli stakeholder.
- **Rispetto delle norme internazionali di comportamento:** deve essere garantita la conformità alle normative internazionali.
- **Rispetto dei diritti umani:** i diritti umani devono essere rispettati e promossi.

Nel bilancio di sostenibilità della Michelin Italiana vengono dettagliate numerose iniziative volte a ridurre l'impatto ambientale, come il miglioramento dei processi produttivi per abbattere le emissioni di CO² e la promozione dell'economia circolare attraverso l'uso di materiali riciclati e innovativi. Tuttavia, emerge anche delle criticità rispetto ai sei principi fondamentali dell'ISO 26000:

- **Trasparenza:** Il bilancio sociale descrive molte iniziative di sostenibilità, ma potrebbe migliorare ulteriormente nella trasparenza, soprattutto riguardo ai processi decisionali e all'impatto delle iniziative ambientali e sociali.
- **Responsabilità:** Il bilancio evidenzia un impegno verso la responsabilità ambientale e sociale, ma mancano dettagli su come l'azienda gestisce le eventuali non conformità o le accuse di greenwashing.

6.2 GRI standards: principi fondamentali per i bilanci di sostenibilità

I GRI Standards forniscono un framework strutturato per la redazione dei bilanci di sostenibilità, basato sui seguenti principi fondamentali:

- **Equilibrio:** il bilancio deve presentare sia gli aspetti positivi sia quelli negativi delle performance.

- **Comparabilità:** i dati devono essere presentati in modo da poter essere confrontati nel tempo.
- **Accuratezza:** le informazioni devono essere sufficientemente dettagliate e accurate.
- **Tempestività:** le informazioni devono essere rese disponibili in modo tempestivo per consentire decisioni informate.
- **Chiarezza:** il linguaggio e la presentazione devono essere chiari e comprensibili.
- **Affidabilità:** le informazioni devono essere soggette a verifica per garantire l'affidabilità.

Il bilancio 2021 di Michelin Italiana presenta alcune buone pratiche, come la chiarezza espositiva e l'uso di dati per supportare le iniziative descritte, tuttavia ci sono anche delle debolezze:

- **Equilibrio:** il documento pone una forte enfasi sui successi, come il raggiungimento di obiettivi ambientali, mentre dedica poca attenzione alle sfide incontrate o alle aree di miglioramento. Questo sbilanciamento potrebbe dare origine a una percezione parziale della realtà.
- **Accuratezza e affidabilità:** manca una chiara indicazione di verifiche esterne che possano aumentare l'affidabilità delle informazioni fornite. Sarebbe utile includere una sezione dedicata ai controlli di terze parti.

6.3 ISAE 3000: Assurance engagements on sustainability reports

La ISAE 3000 definisce i criteri per la verifica indipendente dei bilanci di sostenibilità, i suoi principi fondamentali sono:

- **Integrità:** l'audit deve essere condotto con onestà e professionalità.
- **Obiettività:** le conclusioni devono essere basate su evidenze sufficienti e appropriate.
- **Competenza:** gli auditor devono avere competenze tecniche adeguate.
- **Rigorosità:** il processo deve essere accurato e completo per garantire la qualità dell'audit.
- **Documentazione:** le evidenze devono essere ben documentate per supportare le conclusioni.

L'analisi del bilancio di Michelin Italiana evidenzia un limite significativo rispetto a questo standard:

- **Obiettività e rigorosità:** non è chiaro se il bilancio sia stato soggetto a una verifica indipendente. Un processo di assurance esterna secondo ISAE 3000 fornirebbe maggiore credibilità ai dati riportati.

- **Documentazione:** il bilancio potrebbe beneficiare di una sezione più dettagliata sulla metodologia utilizzata per la raccolta e l'elaborazione dei dati, così da offrire maggiore trasparenza e documentazione.

Conclusioni e raccomandazioni

Michelin Italiana si distingue per l'impegno dimostrato in diverse aree della sostenibilità, ma per allinearsi pienamente ai principi stabiliti da ISO 26000, GRI Standards e ISAE 3000 è necessario implementare alcune azioni correttive:

1. **Rafforzare la trasparenza:** includendo informazioni più dettagliate sui processi decisionali, sulle difficoltà incontrate e su come vengono gestite le critiche o le non conformità.
2. **Garantire la verificabilità:** Sottoporre il bilancio a un processo di assurance esterna da parte di enti indipendenti.
3. **Offrire una visione più bilanciata:** riportando non solo i successi, ma anche le sfide e le difficoltà, e integrare dati comparabili che permettano di analizzare le performance aziendali

Adottando queste raccomandazioni, Michelin Italiana non solo migliorerebbe la qualità del proprio bilancio di sostenibilità, ma rafforzerebbe anche la propria credibilità come azienda responsabile, contribuendo a ispirare fiducia negli stakeholder e a promuovere uno sviluppo più sostenibile.

Bibliografia e Sitografia

- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2020). *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. McGraw-Hill Education.
- De Nicola, M. (2020). *La responsabilità sociale dell'azienda: strategia, processi e modelli*. Franco Angeli.
- [Bilancio di Sostenibilità](#)
- [Gomma “sostenibile”: Michelin avrebbe deforestato migliaia di ettari di foresta pluviale tropicale - greenMe](#)
- [GRI Standards](#)
- [Incarichi di Assurance non Audit: ISAE 3000 Engagements on Sustainability Information](#)
- [La finanza verde “made in Europe” che premia la deforestazione in Indonesia: il caso Michelin - Voxeurop](#)
- [La sostenibilità silenziosa: perché le aziende non comunicano più le strategie green - Agenda Digitale](#)
- [Michelin Italia](#)
- [ONU SDG](#)
- [UNI EN ISO 26000 – Guida alla Responsabilità Sociale](#)