



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TERAMO

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

---

**Corso di Laurea Magistrale LM-59  
Comunicazione per la Gestione delle Organizzazioni**

Insegnamento: *Sustainability Reporting*

**AUDIT DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ:  
IL CASO APTAR**



A CURA DI:

Bascelli Serena, D'agostino Francesca

Miani Greta, Palmeri Giordana

Bekteshi Meksime, Ridolfi Marianna

---

Anno accademico 2025/2026

# Indice

<b>1. Storytelling aziendale e ruolo strategico dell'inclusività.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Analisi di materialità: struttura, inclusività e limiti .....</b>	<b>3</b>
2.1 IMPOSTAZIONE METODOLOGICA.....	3
2.2 POSIZIONAMENTO DELL'INCLUSIVITÀ .....	3
<b>3. Processi e metodi di rendicontazione.....</b>	<b>4</b>
3.1 PROCESSO DI REDAZIONE DEL REPORT .....	4
3.2 STAKEHOLDER JOURNEY .....	4
<b>4. Inquadramento teorico e lettura critica del caso aptar .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Inclusività e allineamento di aptar agli esrs: un'analisi prospettica .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Conclusioni di audit.....</b>	<b>9</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>10</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>10</b>

## 1. Storytelling aziendale e ruolo strategico dell'inclusività

L'analisi dello **storytelling aziendale di Aptar** evidenzia una costruzione narrativa solida e coerente con il posizionamento **industriale e competitivo** del gruppo. In qualità di multinazionale quotata e leader globale nei sistemi di **dispensing** e packaging avanzato per i settori pharma, beauty e food & beverage, Aptar si presenta nel proprio bilancio di sostenibilità come **un'impresa fortemente orientata all'innovazione** tecnologica e alla creazione di valore nel lungo periodo. La sostenibilità non viene rappresentata come un ambito accessorio o compensativo rispetto al core business, ma come una leva strategica integrata nella visione complessiva dell'azienda. Questo approccio consente di superare una logica meramente filantropica o reputazionale, collocando la sostenibilità all'interno di una narrazione di tipo valoriale-strategico, in cui responsabilità, competitività e crescita risultano interdipendenti.

Il profilo aziendale emerge chiaramente come quello di una **organization technology-driven**, capace di coniugare ricerca e sviluppo, efficienza industriale e attenzione alle dimensioni sociali e ambientali. In questo quadro, l'innovazione viene esplicitamente qualificata come "responsabile", sottolineando come lo sviluppo di soluzioni avanzate non possa prescindere dalla gestione consapevole degli impatti su persone, comunità e sistemi produttivi. La centralità delle persone rappresenta un ulteriore pilastro narrativo, funzionale a rafforzare l'immagine di Aptar come datore di lavoro globale attento al capitale umano, mentre la sostenibilità viene esplicitamente connessa alla capacità dell'impresa di mantenere e rafforzare il proprio vantaggio competitivo nel tempo. Tale impostazione conferisce allo storytelling una forte coerenza interna e una credibilità complessiva, soprattutto nel contesto di una rendicontazione volontaria basata sui **GRI Standards**.

All'interno di questa cornice narrativa, il tema dell'inclusività assume un ruolo rilevante, pur con alcune ambiguità strutturali. **L'inclusività** viene presentata nel report non esclusivamente come valore etico o principio normativo, ma come fattore abilitante per l'innovazione e la performance organizzativa. La diversità di background, competenze ed esperienze viene associata alla capacità dell'azienda di sviluppare soluzioni più efficaci, rispondere a mercati globali complessi e gestire contesti culturali differenziati. In parallelo, l'inclusività è descritta come uno strumento strategico di attrazione e retention dei talenti, elemento cruciale per un gruppo multinazionale ad alta intensità di conoscenza, nonché come componente della resilienza organizzativa, in grado di

rafforzare la capacità di adattamento dell'impresa a cambiamenti tecnologici, normativi e di mercato.

Tuttavia, dal punto di vista dell'**audit critico**, emerge come la narrazione dell'inclusività sia prevalentemente confinata all'ambito interno delle risorse umane e della cultura organizzativa. L'integrazione dei temi di **diversity, equity e inclusion** all'interno dell'area "People & Culture" rafforza certamente l'immagine di Aptar come employer of choice responsabile e attento al benessere dei propri dipendenti, ma al tempo stesso limita la portata sistemica del concetto di inclusività. L'impatto sociale esterno, che potrebbe riguardare ad esempio le comunità locali, la catena di fornitura o l'accessibilità dei prodotti, resta marginale o implicitamente sottinteso. Inoltre, manca un collegamento esplicito tra inclusività e rischi o opportunità finanziarie, aspetto che assume un rilievo centrale alla luce dei requisiti introdotti dalla **CSRD**. In questo senso, lo storytelling risulta efficace e credibile sul piano reputazionale, ma non ancora pienamente allineato a una lettura integrata e finanziariamente rilevante della sostenibilità.

## 2. Analisi di materialità: struttura, inclusività e limiti

### 2.1 Impostazione metodologica

L'approccio di Aptar alla sostenibilità si fonda su un'analisi di materialità dichiaratamente conforme ai **GRI Standards (GRI 3)**. Il processo metodologico segue tre fasi chiave: l'identificazione dei temi ESG rilevanti, il coinvolgimento attivo degli stakeholder e una valutazione rigorosa degli impatti e delle priorità. Questa attività si inserisce in un framework che mira a garantire trasparenza e misurabilità, integrando stabilmente i temi di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) nella rendicontazione di sostenibilità (DNF/Bilancio). L'output finale di questo processo è una **matrice di materialità tradizionale**, strutturata su due assi principali: la rilevanza per gli stakeholder e la rilevanza per il business. Tale impianto risulta inoltre allineato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, con un focus particolare sulla parità di genere (SDG 5) e sulla riduzione delle disuguaglianze (SDG 10).

### 2.2 Posizionamento dell'inclusività

All'interno di questo scenario, i temi legati all'inclusività si manifestano principalmente attraverso tre direttrici: **Diversity, Equity & Inclusion (DEI)**, **l'engagement dei dipendenti** e **lo sviluppo del capitale umano**. Sebbene tali elementi risultino formalmente materiali, l'analisi evidenzia che

essi non figurano costantemente tra i temi di massima priorità (top-priority topics) e tendono a essere trattati come questioni "sociali interne" piuttosto che come fattori sistemici. Parallelamente, Aptar sta lavorando per definire un'"Agenda DEI" strategica che include l'impegno a richiedere ai propri fornitori l'adesione a standard sociali elevati lungo tutta la catena del valore.

### **Valutazione critica**

L'analisi della posizione di Aptar evidenzia una chiara presenza formale dei temi e una coerenza di base con i framework internazionali. Tuttavia, si riscontrano limiti significativi: l'inclusività non viene ancora interpretata secondo l'ottica della **doppia materialità** e mancano esplicitazioni dettagliate sugli impatti negativi potenziali, quali bias inconsci, barriere culturali o criticità nella supply chain. Nello specifico, si rileva una carenza di dati e obiettivi su forme di diversità che vadano oltre il genere e l'età (come etnia o disabilità), necessari per una rendicontazione pienamente conforme allo standard GRI 405-1.

## **3. Processi e metodi di rendicontazione**

### **3.1 Processo di redazione del report**

Il report di sostenibilità di Aptar è supportato da una governance strutturata, dal coinvolgimento diretto del management e dall'impiego di KPI standardizzati. Tale impianto è considerato robusto nel contesto di una rendicontazione volontaria, ma permane fortemente "**GRI-centrico**" e orientato alla semplice disclosure (divulgazione) piuttosto che alla misurazione profonda degli impatti. A livello quantitativo, l'azienda ha fissato l'obiettivo esplicito di aumentare la presenza di **donne leader** (livello Vicepresidente e superiore) a oltre il **30% entro il 2025**. Restano però margini di miglioramento critici: manca infatti una pubblicazione dettagliata del rapporto tra retribuzione di donne e uomini per ogni categoria professionale (GRI 405-2) e una piena trasparenza sul numero effettivo di episodi di discriminazione registrati e sulle relative azioni correttive intraprese (GRI 406-1). Inoltre, non viene ancora rendicontata l'efficacia culturale delle politiche tramite la formazione specifica su pregiudizi inconsci (Unconscious Bias).

### **3.2 Stakeholder journey**

Il percorso di coinvolgimento degli stakeholder comprende dipendenti, clienti, investitori e fornitori. Tuttavia, la natura di questo coinvolgimento è attualmente di tipo **consultivo** e non

deliberativo. Si osserva, infine, l'assenza di una distinzione netta tra stakeholder impattati e stakeholder influenti, una separazione che risulta invece fondamentale nella logica della normativa **CSRD**.

#### 4. Inquadramento teorico e lettura critica del caso Aptar

Per comprendere correttamente il posizionamento di Aptar in tema di sostenibilità e inclusività, è utile collocare l'azienda all'interno delle categorie teoriche proposte dalla letteratura analizzata durante il corso. In particolare, facendo riferimento agli idealtipi illustrati nel capitolo 6 del testo n. 1, Aptar può essere definita come un'impresa **strategico-responsabile**.

La sostenibilità, infatti, non viene utilizzata solo come strumento di comunicazione o di legittimazione esterna, ma risulta integrata in diverse scelte organizzative e gestionali. Questo emerge chiaramente anche dal modo in cui l'azienda affronta il tema dell'inclusività: Aptar riconosce l'importanza della diversità, dell'equità e del senso di appartenenza come elementi fondamentali per il benessere delle persone e per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Tuttavia, l'inclusività è ancora prevalentemente inquadrata come **valore culturale interno**, legato alla gestione delle risorse umane e al clima aziendale. Essa contribuisce a rafforzare l'immagine dell'impresa come datore di lavoro responsabile e attento alle persone, ma non è ancora pienamente trattata come una variabile strategica capace di incidere direttamente sulle performance economiche o sulla gestione dei rischi di lungo periodo. In questo senso, Aptar non rientra ancora nell'idealtipo dell'impresa "trasformativa", in cui la sostenibilità diventa parte integrante del modello di business e delle decisioni finanziarie.

Dal punto di vista della disclosure e del rapporto con gli stakeholder, secondo le categorie proposte nel testo n. 3, l'approccio di Aptar può essere definito **strutturato e strategico**, ma non pienamente partecipativo. L'azienda coinvolge diversi stakeholder – in particolare dipendenti, management, investitori e clienti – attraverso survey, dialoghi e momenti di consultazione. Questo processo consente di raccogliere informazioni utili e di validare i temi considerati rilevanti, ma resta prevalentemente un coinvolgimento di tipo consultivo.

Nel caso specifico dell'inclusività, il punto di vista maggiormente rappresentato è quello dei lavoratori interni. Meno spazio è invece riservato ai soggetti potenzialmente più vulnerabili, come i lavoratori della catena di fornitura o alcune categorie di utenti finali. Questo limite non

compromette la coerenza complessiva del report, ma segnala una rendicontazione ancora centrata sull'organizzazione piuttosto che sugli impatti più ampi generati lungo la value chain.

Aptar redige il proprio bilancio di sostenibilità secondo i **GRI Standards**, un framework internazionale solido e ampiamente riconosciuto. I GRI si concentrano soprattutto sugli impatti dell'attività aziendale su persone e ambiente, ma non richiedono in modo esplicito di collegare tali impatti alle conseguenze finanziarie per l'impresa. Questo aspetto diventa centrale con l'introduzione della CSRD e degli ESRS, che rappresentano un cambiamento significativo rispetto all'impostazione seguita finora da Aptar.

## 5. Inclusività e allineamento di Aptar agli ESRS: un'analisi prospettica

Con l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive, le aziende che rientrano nel suo perimetro saranno tenute ad adottare gli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**. In questo nuovo quadro normativo, l'inclusività non è più un tema accessorio o puramente valoriale, ma diventa un ambito di rendicontazione strutturato e obbligatorio, distribuito in più standard sociali.

Lo standard più rilevante per valutare l'inclusività interna è **ESRS S1 – Own Workforce**, che richiede informazioni dettagliate su come l'azienda tratta i propri lavoratori. In particolare, l'ESRS S1 chiede di rendicontare aspetti legati alla diversità, alle pari opportunità, alla parità retributiva, all'inclusione delle persone con disabilità, al benessere, alla conciliazione vita-lavoro e allo sviluppo delle competenze. L'inclusività, quindi, non è più solo dichiarata, ma deve essere **misurata**, monitorata e collegata a politiche e risultati concreti

Analizzando il bilancio di sostenibilità di Aptar, emerge che l'azienda presenta già diversi elementi coerenti con lo spirito degli ESRS. Sono presenti politiche contro la discriminazione, iniziative per la diversity, programmi di formazione e attenzione al benessere dei dipendenti. Dal punto di vista qualitativo, Aptar mostra una buona maturità sul tema e una cultura aziendale orientata all'inclusione.

Tuttavia, se si guarda alla rendicontazione con un'ottica pienamente CSRD-compliant, emergono anche alcune criticità. Le informazioni fornite non sono sempre accompagnate da dati quantitativi dettagliati e confrontabili, ad esempio in relazione al gender pay gap o alla presenza di persone con disabilità. Inoltre, l'inclusività non è ancora esplicitamente collegata ai rischi e alle

opportunità finanziarie, come invece richiesto dal principio di doppia materialità introdotto dalla CSRD.

Accanto allo standard ESRS S1, che si concentra sull'inclusività dei lavoratori interni, la CSRD introduce altri tre standard sociali che ampliano ulteriormente lo sguardo dell'impresa: **S2, S3 e S4**. Questi standard rappresentano uno degli elementi di maggiore discontinuità rispetto ai framework volontari, perché richiedono alle aziende di considerare l'inclusività non solo "dentro" l'organizzazione, ma anche lungo l'intera catena del valore e nei rapporti con la società.

Lo standard **ESRS S2** riguarda i lavoratori della catena del valore, cioè tutte quelle persone che non sono dipendenti diretti dell'azienda ma che contribuiscono comunque alla creazione di valore attraverso fornitori, appaltatori e partner. L'idea alla base di questo standard è che un'azienda non possa dirsi realmente inclusiva se limita le proprie politiche di equità e non discriminazione solo ai lavoratori interni, senza interrogarsi su ciò che accade lungo la supply chain.

Nel bilancio di sostenibilità di Aptar il tema dei fornitori è presente, soprattutto in relazione a criteri etici, ambientali e di conformità. Tuttavia, l'inclusività dei lavoratori indiretti non emerge come un tema centrale o esplicitamente analizzato. Non vengono, ad esempio, approfonditi i rischi di discriminazione, esclusione o disuguaglianza nei contesti produttivi più esposti, né vengono individuati gruppi di lavoratori potenzialmente vulnerabili. In prospettiva CSRD, Aptar dovrebbe quindi fare un passo in più, estendendo in modo più chiaro i propri principi di inclusione ed equità anche alla catena del valore e rendendo visibili questi aspetti nella rendicontazione.

Lo standard **ESRS S3** sposta invece l'attenzione sulle comunità locali coinvolte o influenzate dalle attività dell'azienda. Anche in questo caso, l'inclusività è intesa come capacità dell'impresa di riconoscere e gestire gli impatti che può generare su gruppi sociali diversi, evitando di accentuare disuguaglianze o situazioni di esclusione.

Aptar dedica spazio nel proprio report a iniziative di carattere sociale, come programmi di volontariato e attività di supporto alle comunità. Queste azioni contribuiscono positivamente alla reputazione aziendale e dimostrano una certa sensibilità sociale. Tuttavia, restano perlopiù iniziative volontarie e non sono sempre collegate a un'analisi strutturata degli impatti generati dalle attività produttive sui territori. In un'ottica ESRS, l'azienda dovrebbe quindi passare da una logica prevalentemente filantropica a una logica più orientata all'impatto, integrando il tema delle comunità all'interno dell'analisi di materialità e della gestione dei rischi sociali.

Infine, lo standard **ESRS S4** riguarda i consumatori e gli utenti finali. Qui il tema dell'inclusività si lega soprattutto all'accessibilità dei prodotti, all'assenza di discriminazioni e alla tutela dei



soggetti più vulnerabili. Per un'azienda come Aptar, che sviluppa soluzioni di packaging e dispensing utilizzate quotidianamente da milioni di persone, questo aspetto è particolarmente rilevante.

Nel bilancio di sostenibilità emergono riferimenti alla qualità, alla sicurezza e all'innovazione dei prodotti, soprattutto in ambito healthcare e pharma. Tuttavia, l'inclusività dei consumatori non è ancora affrontata in modo esplicito e sistematico. Non viene, ad esempio, valutato in che misura i prodotti siano accessibili a persone con disabilità o a utenti con bisogni specifici, né viene misurato il contributo delle soluzioni sviluppate alla riduzione di barriere o disuguaglianze. In prospettiva CSRD, Aptar potrebbe valorizzare maggiormente questo aspetto, collegando l'innovazione di prodotto ai temi dell'accessibilità e dell'inclusione degli utenti finali.

Nel complesso, l'analisi degli standard S2, S3 e S4 mette in luce come l'inclusività, nel caso di Aptar, sia oggi principalmente concentrata sull'ambito interno, mentre risulta ancora meno sviluppata nei rapporti con la catena del valore, le comunità e i consumatori. La CSRD richiede invece un ampliamento dello sguardo: l'inclusione non è più solo una questione di cultura aziendale, ma diventa una dimensione degli impatti sociali complessivi dell'impresa. Per Aptar, la sfida nei prossimi anni sarà quindi quella di rendere l'inclusività un principio trasversale, capace di orientare non solo le politiche interne, ma anche le relazioni esterne e le scelte strategiche lungo l'intera catena del valore.

In conclusione, Aptar appare **parzialmente pronta** ad affrontare l'obbligo di rendicontazione previsto dalla CSRD entro il 2028. L'azienda dispone di una base solida, sia in termini di cultura organizzativa sia di sistemi di reporting, ma dovrà compiere un ulteriore passo evolutivo. In particolare, sarà necessario passare da una concezione dell'inclusività come valore interno e reputazionale a una lettura più ampia, in cui l'inclusione diventa un fattore rilevante per la gestione dei rischi, delle opportunità e degli impatti lungo l'intera catena del valore.

## 6. Conclusioni di audit

Le conclusioni dell'audit sul bilancio di sostenibilità di Aptar consentono di formulare una valutazione complessiva articolata, che riconosce i punti di forza del modello di rendicontazione adottato, ma ne evidenzia al contempo i limiti strutturali in prospettiva regolatoria e strategica. **L'analisi di materialità** sviluppata dall'azienda appare coerente con gli standard **GRI**, metodologicamente strutturata e credibile nel contesto di una rendicontazione volontaria. La presenza di processi formali di identificazione dei temi rilevanti, il coinvolgimento degli stakeholder e la costruzione di una matrice di materialità tradizionale indicano un livello di maturità superiore alla media di molte imprese comparabili.

Tuttavia, il passaggio da un framework volontario come il **GRI** a un impianto normativo vincolante come quello della **CSRD** richiede un'evoluzione sostanziale, non riducibile a un semplice adeguamento tecnico o formale. In particolare, il tema dell'inclusività, così come emerge dall'attuale bilancio, risulta ancora fortemente ancorato a una **dimensione valoriale e culturale**, piuttosto che essere trattato come un vero e proprio fattore di rischio e opportunità per il business. In ottica **CSRD**, l'inclusività non può più essere considerata esclusivamente come elemento di reputazione o di benessere interno, ma deve essere analizzata in relazione ai suoi potenziali impatti finanziari, positivi e negativi, sul medio e lungo periodo.

La materialità, di conseguenza, è chiamata a diventare dinamica e bidirezionale. Da un lato, occorre approfondire in modo sistematico gli impatti che le attività di Aptar generano sulle persone, lungo l'intera catena del valore, includendo anche eventuali effetti negativi legati a bias organizzativi, barriere culturali o pratiche di fornitura non inclusive. Dall'altro lato, è necessario valutare come fattori legati alla **diversità**, all'**equità** e all'**inclusione** possano influenzare la performance economico finanziaria dell'impresa, la sua capacità di attrarre investimenti, la gestione dei rischi operativi e reputazionali e la competitività nei mercati globali.

In assenza di questa integrazione, il rischio è che l'analisi di materialità resti uno strumento descrittivo e statico, funzionale alla disclosure ma non pienamente incorporato nei processi decisionali strategici e finanziari. L'audit evidenzia quindi come Aptar disponga di una base solida su cui costruire l'allineamento alla **CSRD**, ma necessiti di un salto concettuale che porti la sostenibilità, e in particolare l'inclusività, dal piano narrativo e valoriale a quello della governance del rischio e della creazione di valore misurabile. Solo attraverso questa evoluzione sarà possibile trasformare la materialità in un vero strumento di orientamento strategico, capace di supportare decisioni informate e di rafforzare la resilienza complessiva dell'impresa nel lungo periodo.

## Bibliografia

- De Nicola, M. (2008). *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Milano: FrancoAngeli.
- De Nicola, M. (2021). *Verso la small business stakeholder responsibility*. In R. Di Federico, A. Braga, M. Pedaci (a cura di), *Piccole e medie imprese in Abruzzo. Relazioni di lavoro, strategie organizzative, rapporti con il territorio tra resilienza, criticità e innovazione*. Milano: FrancoAngeli (open access, in corso di pubblicazione).
- Invernizzi, E., Romenti, S. (2020). *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*. Milano: McGraw-Hill Education.

## Sitografia

- AptarGroup, Inc. (2023). *Sustainability Report*. Disponibile online sul sito istituzionale dell'azienda.
- European Commission (2022). *Directive (EU) 2022/2464 on Corporate Sustainability Reporting (CSRD)*. Disponibile sul sito ufficiale dell'Unione Europea.
- EFRAG (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. Disponibili sul sito ufficiale EFRAG.
- Global Reporting Initiative (2021). *GRI Standards*. Disponibili sul sito ufficiale della Global Reporting Initiative:
  - GRI 3: Material Topics
  - GRI 405: Diversity and Equal Opportunity
  - GRI 406: Non-discrimination
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Disponibile sul sito delle Nazioni Unite (SDG 5 e SDG 10).