

TRADURRE UN MONDO CHE SI È ROTTO

PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2026-2030



*Roadmap strategica per
la creazione di valore condiviso*

INDICE

01

Premessa **metodologica**

02

Chi **siamo**

03

Baseline e timeline

04

Roadmap strategica **2026-2030**

05

Visione al 2030

06

Obiettivi, milestone, budget e iniziative sui 6 pillar:
Capitale Intellettuale, Umano, Relazionale, Naturale, Produttivo,
Finanziario

07

Governance e **monitoraggio** del piano strategico

08

Conclusioni

Premessa metodologica

Il **Piano di sostenibilità 2026-2030** è la **traduzione operativa della nostra analisi di doppia materialità** (Double Materiality Assessment, DMA), descritta nel Report Integrato 2025. Laddove la DMA identifica impatti, rischi e opportunità (IRO) e li trasforma in indicatori finanziari rilevanti, il Piano ne rappresenta l'output di programmazione strategica, che li traduce in obiettivi SMART, milestone, budget e responsabilità operative.

Per Way2Global, Società Benefit nativa, la sostenibilità è categoria identitaria integrata nel business model e nella governance. **Questo documento corrisponde dunque al piano industriale**, dove sostenibilità e competitività si alimentano reciprocamente attraverso una governance strategica capace di bilanciare performance economiche e impatto positivo.

I nostri **progetti identitari** sono le iniziative di punta di ciascun pillar (= capitale dell'Integrated Reporting), a dimostrazione che l'innovazione sostenibile si traduce in vantaggio competitivo duraturo.

Il Piano risponde alla **disruption epocale della Language Industry** causata dall'intelligenza artificiale generativa (GenAI): una strategia *make or die*, in cui il salto di scala tecnologico e qualitativo è oggi condizione di rilevanza competitiva, non opzione.

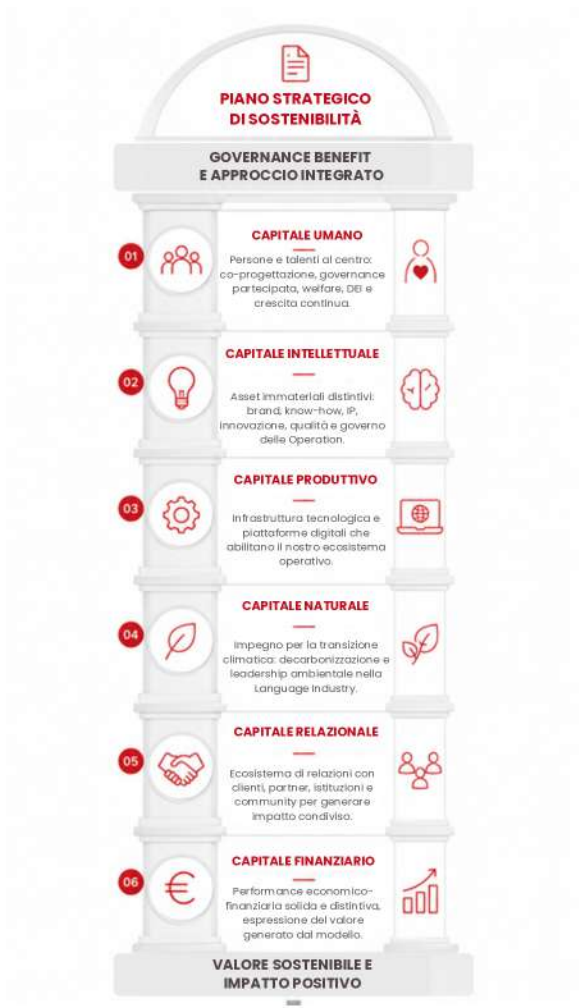
Gli **investimenti** previsti, **ambiziosi per una PMI**, riflettono questa urgenza: risorse impiegate oggi per garantire la sopravvivenza domani.

La scalabilità condizionata ai risultati intermedi garantisce **flessibilità nell'implementazione**, sostenuta da una **solida capitalizzazione** interna e da contributi pubblici già ottenuti o in fase di richiesta per co-finanziare i nostri progetti di sviluppo, che ne rendono credibile e sostenibile l'ambizione.

Più che configurarsi come un piano industriale dettagliato in senso classico, gli obiettivi qui riportati esprimono le nostre ambizioni strategiche di medio-lungo periodo: una **roadmap dinamica e revisionabile che guiderà la nostra crescita sostenibile per il quinquennio 2026-2030**, riorganizzata secondo la logica dei 6 capitali dell'Integrated Reporting su cui si fondano la nostra Valutazione d'impatto e reportistica ESG 2025.

La revisione dell'architettura documentale di questa Edizione del Piano ESG rispecchia l'evoluzione del panorama normativo in atto.

Mentre la scorsa Edizione del Piano ESG era ancora fondata sul vecchio framework B Impact Assessment V1.6, con la transizione ai nuovi standard certificativi B Corp V2 - cui alla data odierna ci siamo allineati tra le prime aziende in Italia richiedendo un audit di ricertificazione volontario e anticipato - **abbiamo voluto cambiare lo strumento di misurazione degli impatti**, cogliendo l'occasione per ribaltare l'impostazione e sperimentare la **Theory of Change** - modello ritenuto più maturo, strutturato e affidabile nella valutazione di outcome e impatti sistemici.



L'architettura del nostro Piano ESG 2026-2030

In questo scenario di transizione epocale - normativa ma anche digitale - **l'investimento straordinario in formazione e AI** - che può apparire sproporzionato rispetto ai benchmark di settore - **riflette la nostra visione d'innovazione** come processo endogeno e identitario, che passa attraverso la crescita continua delle competenze interne.

Per una PMI innovativa della *knowledge economy*, l'upskilling interno rappresenta l'unico strumento concreto per affrontare la complessità.

Per riflettere la stessa **logica temporale** della DMA 2025, gli obiettivi sono scanditi su **tre orizzonti - breve (2026-2027), medio (2028-2030) e lungo periodo (dal 2031)** - anziché su singole annualità, coerentemente con una turbolenza di settore che rende poco credibili proiezioni puntuali oltre i 2-3 anni. Gli aggiornamenti periodici cui è soggetto il presente Piano Strategico permetteranno di affinare progressivamente il dettaglio di ciascun orizzonte.

Dal punto di vista contabile-gestionale, la distinzione tra **CapEx (Capital Expenditure)** e **OpEx (Operating Expenditure)**, comprensivo di overhead del personale su attività indirette), articolata per tema materiale e per orizzonte breve/medio/lungo, garantisce coerenza e tracciabilità con l'analisi di materialità finanziaria esplosa nel Report Integrato 2025.

Chi siamo

Way2Global è una **piccola impresa** che promuove comprensione e sviluppo sostenibile attraverso le sue **traduzioni in tutte le lingue**, in linea con la Risoluzione ONU che riconosce la traduzione professionale **come driver di sostenibilità**. Creiamo ponti tra lingue e culture, custodendo la diversità linguistica come fonte di ricchezza e alimentando il dialogo globale. Il nostro modello d'impresa di Società Benefit combina innovazione tecnologica e responsabilità sociale per diffondere una nuova cultura di sostenibilità ispirata al **modello di corporate governance etica delle Benefit**.



Il mercato di riferimento

Gli ultimi 3 anni segnano una **crisi profonda per la Language Industry** – settore dei servizi linguistici di traduzione, localizzazione e interpretariato – dopo decenni di crescita a doppia cifra. L'**impatto dell'AI generativa** è dirompente: secondo gli analisti di mercato (Common Sense Advisor, Siator, Nidmzi), il trend di crescita >10% YoY ininterrotto per decenni grazie alla leva della globalizzazione si è invertito clamorosamente, evidenziando oggi una contrazione aggregata -3,7%, dove gli unici impulsi positivi riguardano l'M&A, mentre **la crescita organica ristagna** e molte realtà, soprattutto nel nostro segmento (Boutique) registrano pesanti flessioni, o addirittura escono dal mercato.

Il settore continua oggi a evolvere verso il modello LangOps (Language Operations), dove l'expertise linguistico diventa leva strategica in workflow ibridi tra AI e competenza umana. Ma **cresce anche la commoditization**: col concetto Translation as a Feature (TaaF), la traduzione integrata gratuitamente in device e piattaforme svislisce la percezione del servizio e induce i clienti a disintermediare.

Il mercato si polarizza: da un lato, qualità elevata in **ambiti regolamentati** (Finanziario, Legale, Life Sciences), **dall'altro soluzioni good enough per contenuti correnti**, gestiti dai clienti spesso in autonomia.

In questo contesto, Way2Global ha scelto di **reinventarsi come partner strategico dei settori regolamentati** governando l'AI con approccio etico ("human in the cockpit") e la nostra concezione di **innovability**: **valorizzare le competenze umane per trasformare l'AI in volano d'innovazione** è l'unica strategia per riposizionarsi su nicchie di mercato strategiche ad alto valore aggiunto.

Baseline 2025 e Timeline

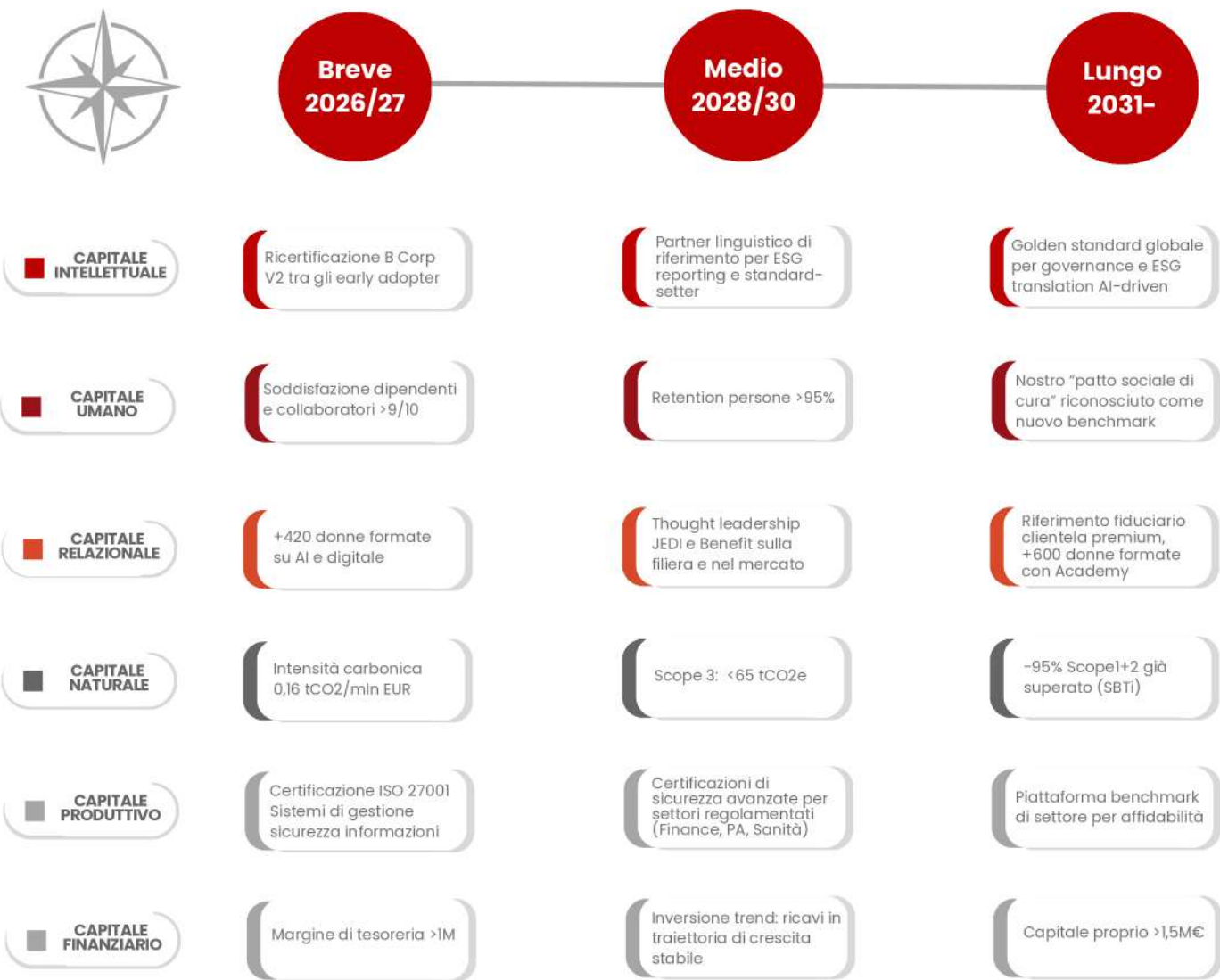
Questi gli Highlight, alias i **punti di partenza**, del nostro esercizio 2025, che gettano le **basi per il nostro piano industriale 2026-2030**. Si tratta degli indicatori chiave al 31/12/2025 per i 6 pillar (6 capitali dell'IR) del nostro piano strategico.

L'**orizzonte quinquennale** del nostro Piano strategico risponde alla congiuntura di trasformazione accelerata del settore, dove l'impatto dirompente della GenAI impone una pianificazione agile e limita l'affidabilità di proiezioni di lungo termine oltre tale timeframe.



Il punto di partenza 2025 su cui costruiamo gli obiettivi 2026-2030

Roadmap strategica



Visione al 2030 e oltre



OBIETTIVI, MILESTONE, BUDGET E INIZIATIVE SUI 6 PILLAR

Mentre la DMA del Report Integrato definisce l'esposizione finanziaria statica di ciascun tema materiale, il Piano ESG la traduce in execution roadmap — articolazione per orizzonti breve/medio/lungo, ownership, milestone di verifica. Le 21 card esposte di seguito hanno granularità mista per design: alcune mappano 1:1 il tema materiale, altre — contrassegnate da * o dall'etichetta "(quota ...)" — ne rappresentano una porzione, quando il tema si disaggrega su più card o più capitali, senza costituire un'estensione arbitraria dei 12 temi.

1. CAPITALE INTELLETTUALE

Leadership sostenibile e governance rigenerativa

Iniziative strategiche principali

Made in B Italy: Advocacy e diffusione del modello Benefit

Innovability: Integrazione etica dell'AI nei processi decisionali

Traduciamo la sostenibilità: campagna identitaria

ReportESG4PMI: piattaforma proprietaria di reporting ESG

Obiettivi strategici

Governance Benefit

Target: Leadership nella governance Benefit, early adopter dei nuovi B Corp Standard V2, riferimento nell'ecosistema Benefit italiano

Breve: Ricertificazione B Corp volontaria e anticipata secondo i nuovi Standard V2; riconferma impegno CEO nel Board Assobenefit

Medio: Consolidamento in iniziative Assobenefit e B Lab territoriali, nazionali e internazionali

Lungo: Eccellenza nella compliance a standard di reporting ESG multi-framework; riferimento per PMI Benefit nella reportistica integrata

Budget:

- CapEx ≈32,5K€ (piattaforme reporting ESG, certificazioni/audit)
- OpEx ≈6,5-10K€/anno (mantenimento status Benefit, formazione)

Responsabile: Direzione & Impact Manager/CVO

Strategia "Traduciamo la sostenibilità"

Target: Partner linguistico di riferimento per la traduzione e mediazione dei contenuti ESG

Breve: Posizionamento specialistico nei servizi linguistici ESG; fornitore di riferimento per 3+ standard-setter EU (EFRAG, IFRS Foundation, GRI)

Medio: Maggiore capacità di attrarre clienti e commesse ad alto valore in ambito ESG, 35% commesse Purpose-driven entro il 2030

Lungo: Consolidamento come partner di riferimento nella traduzione della sostenibilità presso gli organismi UE

Budget:

- CapEx ≈10-20K€
- OpEx ≈17,5-32,5K€/anno (aggiornamento standard, produzione contenuti, thought leadership)

Responsabile: Direzione & Ops

ESG Intelligence & Reporting

Target: Rafforzamento dei sistemi di governance, controllo e rendicontazione ESG, in linea con CSRD/ESRS

Breve: Thought leadership nella governance sostenibile tramite rendicontazione anticipata, volontaria e multi-framework

Medio: Dimostrazione della praticabilità di modelli avanzati di rendicontazione ESG anche per le PMI

Lungo: Diffusione di pratiche evolute di reporting e governance sostenibile nel tessuto imprenditoriale

Budget:

- CapEx ≈22,5-47,5K€ (sistemi dati, piattaforme proprietarie es. ReportESG4PMI, adeguamento CSRD/ESRS)
- OpEx ≈15-30K€/anno (raccolta/validazione dati, redazione Report Integrato e disclosure VSME/ESRS)

Responsabile: Direzione & Impact Manager

Innovability e AI

Target: Leadership tecnologica nell'integrazione etica dell'AI nei processi decisionali e produttivi

Breve: Sviluppo e implementazione di piattaforme GenAI proprietarie; svecchiamento strumenti e device HW uso del personale

Medio: Efficientamento operativo e scalabilità servizi AI-driven, incl. valutazione nuovo TMS

Lungo: Leadership tecnologica e trasformazione del business model

Budget:

- CapEx ≈170K€
- OpEx ≈180K€/anno (SaaS/infrastruttura IT, consulenze, formazione incl. Academy)

Responsabile: Direzione & IT Manager & AI Innovation Lead

Cybersecurity & Data Protection (quota R&S)

Target: R&S e presidio evolutivo su policy, strumenti e soluzioni per la sicurezza informativa

Breve: Avvio sviluppo di tool e soluzioni innovative per la gestione sicura di flussi informativi e progetti clienti

Medio: Infrastruttura di soluzioni innovative proprietarie per la gestione sicura di flussi informativi e dati sensibili.

Lungo: Presidio evolutivo delle competenze di sicurezza, formazione interna diffusa

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (sviluppo strumenti innovativi)
- OpEx ≈2,5-5K€/anno (formazione e sensibilizzazione interna)

Responsabile: Direzione & IT Manager

Gli investimenti in **Innovability e AI** (CapEx ≈170K€, OpEx ≈180K€/anno) rappresentano la voce più rilevante tra tutti i 12 temi materiali della doppia materialità 2025 — il 38% del CapEx totale. Riflettono la strategia *make or die* imposta dalla disruption GenAI nella Language Industry: R&S su piattaforme proprietarie, infrastruttura cloud e formazione continua (incl. Way2Academy) non sono spese discrezionali, ma condizione di sopravvivenza e leadership competitiva per una PMI della knowledge economy.

2. CAPITALE UMANO

Anywhere Office, crescita professionale e governance partecipata

Iniziative strategiche principali

- Anywhere Office:** Modello organizzativo del futuro per work-life balance e performance
- Empowerment femminile:** Un’impresa di donne per le donne genera benefici inclusivi per tutti
- Way2Welfare & Accordo integrativo:** Sistema bottom-up di welfare avanzato
- B your Company:** Co-design collettivo della governance aziendale

Obiettivi Strategici 2026-2030

Anywhere Office e flessibilità del lavoro*

Target: Stewardship e testimonial di nuovi modelli di lavoro flessibile

Breve: Smart Working strutturato, nuovi modelli di socializzazione ibrida, flessibilità oraria

Medio: Modello Anywhere Office replicabile, consulenza ad altre PMI

Lungo: Benchmark internazionale per il lavoro flessibile

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (consolidamento modello Anywhere Office)
- OpEx ≈7,5-12,5K€/anno (gestione modello flessibile, engagement interno)

Responsabile: Direzione, Comitato ESG

Formazione, crescita e mobilità interna*

Target: Learning organization con formazione di eccellenza stabilizzata su standard elevati e crescente efficacia percepita, oltre a leadership pipeline interna strutturata

Breve: Consolidamento a ~210h pro capite con programma co-progettato (60% hard skill); job family e percorsi di carriera formalizzati

Medio: Certificazioni AI diffuse, feedback continuo sull’efficacia formativa con focus su qualità e rilevanza; 30% delle nuove posizioni coperte da promozioni interne

Lungo: Learning organization matura con competenze digitali avanzate diffuse; leadership pipeline 100% interna

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (sviluppo Way2Academy, moduli STEAM)
- OpEx ≈45-50K€/anno (formazione continua, upskilling, sviluppo competenze e carriere)

Responsabile: Direzione & Team Way2Global

Benessere e soddisfazione organizzativa

Target: Soddisfazione >9/10, retention >95%

Breve: Sistema di welfare evoluto e benessere psico-fisico strutturato, “B Your Company” per co-design della governance; retention >95%, assenteismo <0,3%

Medio: Consolidamento del welfare partecipativo su tutta l’organizzazione

Lungo: Benchmark settoriale per benessere organizzativo

Budget:

- CapEx ≈5-10K€ (consolidamento modello Way2Welfare)
- OpEx ≈20K€/+/anno (bonus, premialità, welfare economico diretto)

Responsabile: Direzione & Comitato ESG & Team Way2Global

Gli investimenti in **Persone e benessere** (OpEx ≈130-140K€/anno) rispecchiano la natura people-intensive di una PMI di servizi linguistici, dove le persone sono il principale asset produttivo: welfare, formazione e benessere non sono costi accessori, ma condizione abilitante per qualità del servizio, retention e coerenza con la finalità di beneficio comune.

Gender Equity e sistema genitorialità

Target: Excellence Level PdR125 e sistema di genitorialità di eccellenza, gender balance interno all’80%

Breve: Ricertificazione PdR125; politiche di equità sostanziale (parificazione trattamenti, supporto genitorialità)

Medio: Excellence Level PdR125, gender balance 80%; potenziamento sistema congedi

Lungo: Leadership femminile interna consolidata, riferimento per imprese Benefit su modelli organizzativi di equità

Budget:

- CapEx ≈7,5-15K€ (modello equità di genere PdR125, programmi di crescita professionale e mentoring)
- OpEx €58K/anno (Piano GE MD-33 2026 approvato)

Responsabile: Direzione & Comitato GE

La **Gender Equity** qui considerata riguarda il perimetro interno — equità retributiva, genitorialità, leadership femminile organizzativa — mentre la componente di advocacy e stewardship JEDI verso il mercato e la filiera è pianificata nel Capitale Relazionale, coerentemente con il doppio tag Umano/Relazionale che la DMA assegna al tema Empowerment femminile. Il percorso “B Your Company” — mappatura partecipata della sostenibilità sulle 7 aree del nuovo BIA V2, di cui la JEDI è un requisito — ne struttura il percorso di miglioramento a 3-5 anni come mission collettiva.

3. CAPITALE RELAZIONALE

Fiducia e interdipendenza come tessuto relazionale del valore condiviso

Iniziative strategiche principali

- **Assobenefit e B Women Italy** - associazionismo e advocacy per imprese Benefit e JEDI
- **Way2Academy** cura relazionale e valorizzazione della filiera delle linguistiche
- **Clienti mission-critical e Purpose-driven:** partnership consulenziali di lungo periodo
- **#TiVoglioBenefit** campagna di advocacy e diffusione della cultura Benefit

Obiettivi Strategici 2026-2030

Empowerment femminile (quota advocacy/esterna)

Target: Riferimento di settore per l'advocacy JEDI e la diffusione di modelli d'impresa Benefit

Breve: Advocacy e azioni collettive per la promozione di tematiche JEDI

Medio: Modello di leadership gentile riconosciuto nell'ecosistema Benefit e nella Language Industry, con +550 donne formate su AI e digitale

Lungo: Riduzione dei divari di genere e diffusione di modelli organizzativi equi

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (advocacy, associazionismo, partnership)
- OpEx ≈2,5-7,5K€/anno (network, eventi, iniziative a sostegno dell'empowerment femminile)

Responsabile: Direzione & Comitato GE

Filiera sostenibile

Target: Filiera linguistica equa, valorizzata e fidelizzata, presidio essenziale di affidabilità del servizio

Breve: Mantenimento di condizioni eque e sostenibili per la community linguistica in un contesto di crescente pressione sui prezzi

Medio: Rafforzamento della fidelizzazione e della qualità della filiera linguistica, con effetti su qualità del servizio e continuità operativa

Lungo: Contributo alla sostenibilità della professione linguistica e diffusione di modelli più equi lungo la filiera

Budget:

- CapEx ≈7,5-15K€ (co-gestione della filiera, Way2Academy per la community, valorizzazione della professione)
- OpEx ≈15-27,5K€/anno (remunerazione equa, vendor management e quality assurance, formazione e engagement della community)

Responsabile: Direzione & Ops

Advocacy e diffusione modello Benefit

Target: Stewardship nella promozione del modello Benefit italiano e posizionamento come riferimento per la traduzione della sostenibilità

Breve: Content strategy pubblica su temi Benefit e corporate governance responsabile

Medio: Consolidamento del ruolo di "Benefit evangelizer", crescita della reach sui contenuti Benefit

Lungo: Thought leadership riconosciuta per la traduzione del reporting ESG

Budget:

- OpEx ≈10K€/anno (content strategy e advocacy Benefit €4k; traduzione e valorizzazione reporting e standard-setting ESG pro-bono €4k; eventi divulgativi e comunicazione €2k)

Responsabile: Direzione & Way2Global Team

Lobbying responsabile & azione collettiva for Good*

Target: Influenza responsabile e collettiva per il cambiamento sistemico (B Corp Standard V2)

Breve: Governance Assobenefit attiva; >209 iniziative 2025, in ampliamento

Medio: Network verso standard-setter UE, capacity building collettiva

Lungo: Riferimento per lobbying responsabile e interdipendenza per il bene comune

Budget:

- OpEx ≈10K€/anno (network partnership €2k; eventi €3k; advocacy Assobenefit €5k)

Responsabile: CEO & Marketing

Clientela premium & valore relazionale

Target: Portafoglio clienti premium e mission-critical, fondato su relazioni fiduciarie di lungo periodo

Breve: Progressiva qualificazione del portafoglio clienti e rafforzamento della presenza in segmenti regolamentati e compliance-sensitive

Medio: Aumento della quota di ricavi da clienti premium e consolidamento di relazioni fiduciarie di lungo periodo

Lungo: Stabilizzazione di un portafoglio selezionato ad alta qualità, meno esposto a dinamiche price-driven e maggiore resilienza dei ricavi

Budget:

- CapEx ≈7,5-15K€ (strumenti e asset per la gestione di clienti complessi, qualificazione e onboarding clienti strategici)
- OpEx ≈22,5-40K€/anno (account management evoluto, presidio compliance nei settori regolamentati, sviluppo del portafoglio clienti strategici)

Responsabile: Direzione & Ops

4. CAPITALE NATURALE

Decarbonizzazione dei servizi linguistici come infrastruttura rigenerativa del valore

Iniziative strategiche principali

- **Green Translations:** Servizio di traduzioni decarbonizzato che misura, riduce e compensa GHG
- **CO2alizione Italia:** Impegno statutario vs. NetZero e Accordi di Parigi
- **SBTi, SME Climate Hub & UN Race to Zero:** adesione a iniziative internazionali di validazione climatica

Obiettivi Strategici 2026-2030

Decarbonizzazione e NetZero

Target: NetZero su Scope 1&2 SBTi-aligned, con Piano di Climate Action pubblico (B Corp V2 – CA2)

Breve: Consolidamento del percorso SBTi validato; pubblicazione del Piano di Climate Action

Medio: Ulteriore riduzione dell'intensità carbonica, posizionamento "Carbon Positive" consolidato

Lungo: NetZero, -42% GHG Scope1+2 SBTi-aligned vs. baseline 2021

Budget:

- CapEx ≈7,5-15K€ (dettaglio nelle card seguenti, tutte funzionali a NetZero)
- OpEx ≈6-12K€/anno (dettaglio nelle card seguenti, tutte funzionali a NetZero)

Responsabile: Direzione & Comitato ESG

Misurazione e rendicontazione sulla catena del valore*

Target: Inventario emissivo esteso alla catena del valore (Scope 1-2-3), location-based, conforme a GHG Protocol e ISO 14001

Breve: Calcolo Carbon Footprint tramite ente terzo, inventario LCA conforme ISO 14001

Medio: Consolidamento del monitoraggio Scope 3 lungo la filiera (<65 tCO2e)

Lungo: Modello di misurazione emissiva integrale, riferimento di trasparenza per il settore

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (strumenti e processi di misurazione/rendicontazione)
- OpEx ≈2,5-5K€/anno (monitoraggio, calcolo Carbon Footprint, Certificazione ISO 14064)

Responsabile: Direzione & Ops

Green Translations e stewardship di mercato

Target: Green Translations servizio di riferimento per le PMI del terziario orientate alla decarbonizzazione

Breve: Consolidamento di Green Translations come leva di creazione di filiere sostenibili

Medio: Rafforzamento del posizionamento distintivo su servizi decarbonizzati, crescente riconoscimento di mercato

Lungo: Role modeling per il settore linguistico, diffusione di modelli operativi a basse emissioni

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (sviluppo del servizio Green Translations)
- OpEx ≈2,5-5K€/anno (comunicazione, posizionamento, presidio Green Claims/ECGT)

Responsabile: Direzione & Marketing

Carbon credit & procurement responsabile*

Target: Compensazione qualificata delle emissioni residue e criteri ambientali nelle decisioni di procurement (B Corp V2 – ESC5)

Breve: Investimenti in progetti di carbon offsetting e agroforestazione ad alto impatto sociale

Medio: Integrazione progressiva di criteri ambientali nelle decisioni di procurement aziendale

Lungo: Modello di procurement e compensazione qualificata come standard operativo consolidato

Budget:

- CapEx ≈2,5-5K€ (crediti di carbonio, progetti di compensazione)
- OpEx ≈1-2K€/anno (gestione crediti di carbonio, agroforestazione)

Responsabile: Direzione & Amministrazione

La riduzione delle emissioni Scope 1+2 supera già a fine 2025 il **95%** rispetto alla baseline 2021, ben oltre il target minimo **validato SBTi** (-42% entro il 2030) – già superato con cinque anni di anticipo. Il risultato è dovuto alla dematerializzazione integrale della sede di 1.000 mq con l'adozione del modello Anywhere Office dal 2023: una trasformazione strutturale, non contingente. Il prossimo fronte è lo Scope 3, per cui l'impegno SBTi prevede misurazione e riduzione, senza soglia percentuale.

5. CAPITALE PRODUTTIVO

Infrastrutture digitali e innovability come architettura abilitante del valore

Iniziative strategiche principali

- **Innovability** – Al generativa per servizi premium e differenziazione
- **GenAI4All** – il nostro progetto per la democratizzazione della GenAI
- **AI Language Specialist** – la nuova figura professionale della Language Industry

Obiettivi Strategici 2026–2030

Trasformazione del mercato e adattamento del modello

Target: Riposizionamento verso soluzioni consulenziali outcome-driven per il presidio dei mercati regolamentati

Breve: Attivazione del presidio relazionale diretto e riposizionamento consulenziale nei mercati regolamentati

Medio: Consolidamento del modello consulenziale Mission-critical, rafforzamento della visibilità digitale AEO/GEO

Lungo: Affermazione del brand come riferimento nei mercati regolamentati ad alta criticità, 20% quota Life Sciences

Budget:

- CapEx ≈12,5–17,5K€ (riposizionamento consulenziale, asset digitali AEO/GEO, branding ESG-driven)
- OpEx ≈27,5–42,5K€/anno (gestione account complessi, marketing digitale, comunicazione e presidio reputazionale)

Responsabile: Direzione & Marketing

Cybersecurity e continuità operativa (quota Infrastruttura & Operations)

Target: Continuità operativa e affidabilità dei sistemi di sicurezza

Breve: Aggiornamento sistemi di sicurezza in ottica ISO 27001; consolidamento infrastruttura cloud e accessi

Medio: Rafforzamento dell'affidabilità dei sistemi e della fiducia dei clienti

Lungo: Posizionamento come partner affidabile in contesti regolamentati

Budget:

- CapEx ≈10–17,5K€ (infrastruttura e sistemi di sicurezza cloud, accessi, protezione dati; aggiornamento policy e procedure ISO 27001)
- OpEx ≈107,5–112,5K€/anno (gestione e mantenimento infrastruttura IT, cloud, hosting e sicurezza; monitoraggio continuo, aggiornamento sistemi, gestione accessi, prevenzione rischi cyber)

Responsabile: Direzione & IT Manager

6. CAPITALE FINANZIARIO

Resilienza economica e sostenibilità del modello come condizione abilitante del valore

Iniziative strategiche principali

- **Transizione digitale finanziata** – accesso a finanza agevolata e bandi ESG-compliant
- **Language Industry 4.0** presidio della trasformazione strutturale del settore

Obiettivi Strategici 2026–2030

Resilienza economico-finanziaria

Target: Resilienza economico-finanziaria del modello Benefit, capace di generare valore sostenibile nel lungo periodo

Breve: Gestione delle tensioni su ricavi e marginalità in un contesto di mercato instabile; margine di tesoreria >1M

Medio: Riequilibrio verso servizi ad alto valore e ottimizzazione costi; esplorazione di operazioni straordinarie a integrazione della crescita organica

Lungo: Consolidamento di un modello resiliente, capace di assorbire shock di mercato e mantenere marginalità nel tempo; capitale proprio >1,5M€

Budget:

- CapEx ≈17,5–30K€ (adattamento del modello verso servizi ad alto valore, innovazione tecnologica e automazione, sviluppo commerciale)
- OpEx ≈15–25K€/anno (tecnologie digitali e AI, licenze, infrastruttura, consulenze)

Responsabile: Direzione & Amministrazione

Il **Capitale Finanziario** è, per Way2Global, una condizione abilitante più che un fine in sé — coerentemente con un modello Benefit che non insegue la crescita quantitativa dei volumi, ma la qualità e la sostenibilità del valore generato.

Il 2025 racconta proprio questa scelta: a fronte di un fatturato in flessione per il terzo anno consecutivo, il patrimonio netto cresce del 25,72%, il margine lordo si attesta al 58% e il margine di tesoreria del 62,9%, con copertura delle passività a breve pari a 5,8 volte e quarto anno consecutivo senza ricorso a linee di fido. Il pay ratio, pari a 4,4:1, conferma un modello distributivo coerente con l'equità del paradigma Benefit, mentre la riallocazione della liquidità verso Impact Financing ESG-aligned e la riorganizzazione dell'area Finance rafforzano la coerenza tra gestione finanziaria e strategia di lungo periodo.

Più che una contrazione della capacità competitiva, questi dati raccontano una trasformazione del modello di creazione del valore, orientata a solidità patrimoniale e autonomia finanziaria.

Per un dettaglio completo si rimanda alla Relazione Integrata sulla Gestione, in chiusura del Report Integrato 2025.

PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2026-2030

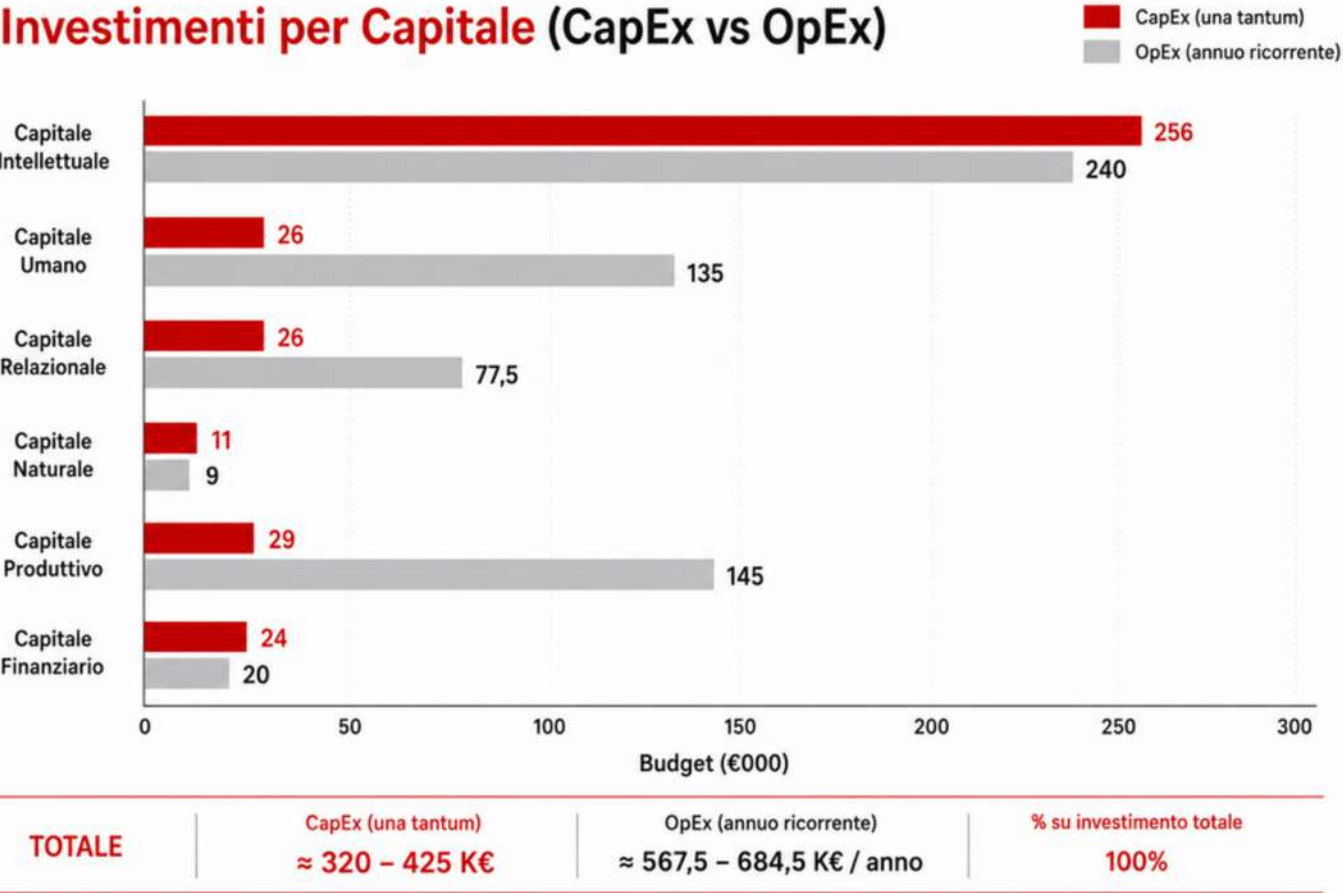
Quello che segue è il sinottico degli investimenti per ciascuno dei 6 Capitali dell'Integrated Reporting (IR), costruito bottom-up sulle singole voci della doppia materialità 2025, base analitica del Piano 2026-2030. CapEx e OpEx sono tenuti volutamente separati: il primo è il fabbisogno di capitale su cui si misura l'ambizione del Piano, il secondo è costo operativo assorbito dai ricavi correnti — due leve di natura diversa, da leggere e governare separatamente.

SINOTTICO INVESTIMENTI PER CAPITALE

CAPITALE	CAPEX (UNA TANTUM)	OPEX (ANNUO RICORRENTE)	% SU INVESTIMENTO TOTALE
 Capitale Intellettuale	≈ 237,5 - 275 K€	≈ 221,5 - 257,5 K€ / anno	 ≈ 50%
 Capitale Produttivo	≈ 22,5 - 35 K€	≈ 135 - 155 K€ / anno	 ≈ 17%
 Capitale Umano	≈ 17,5 - 35 K€	≈ 130 - 140 K€ / anno	 ≈ 16%
 Capitale Relazionale	≈ 17,5 - 35 K€	≈ 60 - 95 K€ / anno	 ≈ 10%
 Capitale Finanziario	≈ 17,5 - 30 K€	≈ 15 - 25 K€ / anno	 ≈ 4%
 Capitale Naturale	≈ 7,5 - 15 K€	≈ 6 - 12 K€ / anno	 ≈ 2%
 TOTALE	≈ 320 - 425 K€	≈ 567,5 - 684,5 K€ / anno	 100%

I totali per capitale sono ricostruiti sommando le singole voci di CapEx/OpEx della DMA 2025 (Report Integrato, pag. 34-35); la lieve variazione è riconducibile ad alcune voci non quantificate nella fonte (es. remunerazione filiera) e l'arrotondamento naturale della somma di più intervalli.

Investimenti per Capitale (CapEx vs OpEx)



Il 50% degli investimenti si concentra sul Capitale Intellettuale, trainato da Innovability e AI; seguono il Capitale Produttivo (17%) e il Capitale Umano (16%).

Il peso del Capitale Produttivo riflette la gestione e manutenzione dell'infrastruttura IT, cloud e di sicurezza — un costo ricorrente strutturale per un modello di business interamente cloud-based, non discrezionale.

Capitale Naturale e Capitale Finanziario restano invece sotto il 6% insieme: non perché meno rilevanti, ma perché già strutturalmente presidiati (Anywhere Office, autofinanziamento) e quindi richiedono minore capitale incrementale nel quinquennio.

GOVERNANCE E MONITORAGGIO DEL PIANO STRATEGICO

Governance e gestione del rischio

Il Piano è presidiato da un **Comitato strategico** — Board, Impact Manager, ESG Committee e Responsabili di funzione — con review trimestrale sui KPI operativi e semestrale sugli obiettivi strategici, supportate da una dashboard ESG real-time e dal Report Integrato annuale.

Questa governance si fonda su una **lettura antifragile del rischio**: la disruption GenAI che sta ridisegnando la Language Industry non è trattata come una minaccia da arginare, ma come la leva stessa della competitività futura.

Le PMI che non compiono il salto tecnologico nei prossimi 2-3 anni rischiano l'irrelevanza competitiva: gli investimenti in Capitale Intellettuale (~237,5-275K€ CapEx, il 50% del totale) rispondono a questo scenario come strategia di resilienza — **invest to survive**, non espansione speculativa — e sono in parte già cofinanziati da bandi aggiudicati.

Il **monitoraggio della materialità** accompagna questo presidio: **12 temi materiali** (contro i 17 del 2024), con soglia di allerta abbassata a 5/10, riflettono l'affinamento metodologico della DMA 2025 coerente con gli ESRS.

Esecuzione flessibile e autonomia finanziaria

L'esecuzione del Piano è condizionata ai risultati intermedi: ogni investimento superiore a €10K è subordinato al raggiungimento di KPI specifici, il budget si adegua dinamicamente alle review trimestrali, e un Committee di crisi si attiva automaticamente in caso di scostamento significativo dai target di capitale, con un piano di adeguamento pre-definito per ciascuno dei 6 capitali.

Questa flessibilità poggia su una **struttura finanziaria solida**: il modello si autofinanzia per circa il 95% con risorse proprie — patrimonio netto +25,72% nel 2025, margine di tesoreria €520k — senza dipendenza da contributi pubblici.

La **finanza agevolata** ordinaria (~5%) resta una leva complementare: una pipeline di contributi CCIAA/Regione Lombardia e bandi basati sulle twin transition (ESG e digitale) tracciata mensilmente si affianca al margine di upside di eventi straordinari come il contributo one-off di €100k ottenuto nel 2025, non ripetibile su base annua, e al ritorno atteso dall'efficientamento operativo generato da Innovability.



Indicatori di successo trasversali

- **Certificazione B Corp**: transizione ai nuovi B Corp Standard V2 tra i primi early adopter
- **Performance economiche**: patrimonio netto +25,72%, margine lordo 58% (2025)
- **Impatto sociale**: 401 discenti Way2Academy nel 2025 (+65%), già oltre il vecchio target di 300+
- **Ambientale**: -95% emissioni Scope1+2 vs baseline 2021, posizionamento Carbon Positive, target SBTi già superato con 5 anni di anticipo
- **Riconoscimenti**: Oscar di Bilancio 2025, categoria Società Benefit; Medaglia Platino EcoVadis (top 1% aziende sostenibili a livello globale); 11° posto su 175 aziende nella classifica "Aziende più attente al Clima" (Statista/Corriere della Sera)

CONCLUSIONI

Il Piano Strategico di Sostenibilità 2026-2030, strutturato sui 6 capitali dell'Integrated Reporting, rappresenta la nostra roadmap per consolidare la stewardship del movimento Benefit italiano e il posizionamento distintivo nella Language Industry, dimostrando che l'eccellenza nella sostenibilità genera competitività sistemica.

I nostri progetti identitari — Innovability e GenAI4All, Green Translations, Anywhere Office, Way2Welfare, Made in B Italy, Way2Academy, B Your Company — fungono da acceleratori strategici trasversali ai 6 capitali, creando sinergie e amplificando l'impatto complessivo. Il 2025 ne è già testimonianza concreta: -95% di emissioni Scope1+2 rispetto alla baseline 2021, 401 discenti formati da Way2Academy (+65%), patrimonio netto in crescita del 25,72%.

Gli investimenti programmati (~320-425K€ di CapEx) vedono il 50% degli investimenti complessivi concentrarsi sul Capitale Intellettuale, supportati dal progetto GenAI4All e da una pipeline di ulteriori contributi, rappresentano la nostra risposta strategica alla disruption GenAI che sta ridisegnando il settore linguistico globale.

In questa fase di trasformazione epocale del settore, Way2Global sceglie di investire per continuare a tradurre un mondo che si è rotto, e che ha bisogno di comprensione, non solo di parole. L'efficacia di questo Piano si misurerà sulla capacità di mantenere l'equilibrio tra performance economiche e generazione di valore condiviso, continuando a tradurre sostenibilità per generare futuro.

Milano, 24 luglio 2026

Way2Global Srl Società Benefit

Approved by Board of Directors, Comitato ESG

Questo documento costituisce il Piano Industriale integrato di Way2Global e sarà sottoposto a review periodiche per garantire allineamento con l'evoluzione del contesto di mercato e normativo.



Il nostro modello di creazione del valore



Way2Global Srl SB

Global Headquarters:

Milano - Italy

P.le L. Cadorna 10 - 20123

+39 02 66 66 13 66

info@way2global.com

Correspondent Offices:

USA - Los Angeles

750 N San Vicente Blvd.

Ste. RW 800,

West Hollywood

CA 90069

+1 323 375 1181

california@way2global.com

USA - New York City

745 Fifth Avenue,

Suite 500

New York,

NY 10151

+1 646 7410113

nyc@way2global.com

Bruxelles - BE

Avenue Louise

65/11,

Brussels,

1050,

Belgium

bruxelles@way2global.com

CHINA - Shenzhen

Room 7B2,

Block 201

East Wing,

Tairan Industrial Park, Shenzhen

518040

shenzhen@way2global.com

Laura Gori

Founder&CEO, Impact Manager, CVO

laura.gori@way2global.com

CONTATTI
WWW.WAY2GLOBAL.COM