



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"La valutazione d'impatto sociale per gli enti del terzo settore: analisi di
casi"**

RELATORE:

CH.MO/A PROF. Boesso Giacomo

LAUREANDO: Giraldi Ruben

MATRICOLA N. 2019587

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) ... 

Indice

INTRODUZIONE.....	- 5 -
CAPITOLO 1: INTRODUZIONE ALL'IMPATTO SOCIALE.....	- 7 -
1.1 Responsabilità sociale d'impresa: origine ed evoluzione del concetto.....	- 7 -
1.2 Definizione d'impatto sociale.....	- 8 -
1.3 Perché oggi è diventato importante misurare l'impatto sociale?.....	- 9 -
1.4 La valutazione di impatto sociale e le linee guida.....	- 10 -
1.5 La catena del valore dell'impatto	- 11 -
CAPITOLO 2: ANALISI DELLA LETTERATURA SULLA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE	- 13 -
2.1 Framework del Triple Bottom Line	- 13 -
2.2 Sustainable Development Goals (SDGs)	- 13 -
2.3 Norma ISO 26000.....	- 15 -
2.4 GRI Sustainability Reporting Framework.....	- 16 -
2.5 Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE).....	- 16 -
2.6 Domanda di ricerca	- 17 -
CAPITOLO 3: ANALISI DEI CASI AZIENDALI.....	- 20 -
3.1 Introduzione e presentazione dei casi aziendali	- 20 -
3.2 Metodologia d'analisi e struttura del capitolo	- 20 -
3.3 Caso Barilla	- 20 -
3.3.1 Performance economica	- 21 -
3.3.2 Performance ambientale.....	- 24 -
3.3.3 Performance sociale	- 27 -
3.4 Caso Nestlé.....	- 29 -
3.4.1 Performance economica	- 30 -
3.4.2 Performance ambientale.....	- 31 -

3.4.3	Performance sociale	- 33 -
3.5	Allineamento con i framework esaminati	- 35 -
3.6	Confronto e analisi incrociata.....	- 35 -
CONCLUSIONI		- 37 -
BIBLIOGRAFIA		- 38 -
RINGRAZIAMENTI		- 41 -

INTRODUZIONE

Nell'attuale panorama delle organizzazioni, l'impatto sociale riveste un ruolo di crescente importanza, affrontando sempre più l'attenzione delle comunità, dei regolatori e degli investitori. La consapevolezza dell'influenza che le attività aziendali possono esercitare sulla società e sull'ambiente sta spingendo le organizzazioni a considerare non solo i risultati finanziari, ma anche gli effetti che producono sulla collettività e sull'ambiente circostante. In questo contesto, la valutazione dell'impatto sociale si pone come uno strumento cruciale per misurare e gestire le conseguenze sociali delle attività delle organizzazioni.

La domanda centrale che questa tesi si propone di esplorare è la seguente: **"Quali sono le dimensioni fondamentali che le organizzazioni contemporanee devono considerare nella valutazione d'impatto sociale?"** Queste dimensioni rappresentano le diverse sfaccettature o aree di interesse che le organizzazioni devono prendere in considerazione quando cercano di misurare l'effetto delle loro attività sulla società e sull'ambiente. In altre parole, le dimensioni fondamentali sono i diversi aspetti dell'impatto sociale che vengono analizzati e valutati per avere una comprensione completa di come un'organizzazione sta influenzando il mondo che la circonda.

Questa domanda si radica nella necessità di comprendere come le organizzazioni possano affrontare in modo efficace la valutazione dell'impatto sociale e quale sia il ruolo di tali valutazioni nell'orientare le decisioni aziendali, nell'instaurare un dialogo più ampio con la società, e nell'assicurare una gestione sostenibile e responsabile delle proprie attività. La rilevanza di questa ricerca deriva dall'urgenza di fornire alle organizzazioni strumenti metodologici e concettuali per affrontare l'impatto sociale in modo strutturato e sistematico. La mancanza di una guida chiara può portare a valutazioni superficiali o a un focus eccessivo su aspetti finanziari a scapito dell'impatto sociale reale.

Nella sezione successiva, esploreremo la letteratura esistente in questo campo, identificando le fonti più autorevoli e analizzando le teorie e le pratiche attualmente in uso. Successivamente, svilupperemo una tabella delle dimensioni chiave basata sulla letteratura, che rappresenterà un quadro di riferimento per analizzare i casi aziendali selezionati. Infine, analizzeremo dettagliatamente tali casi, esaminando come ciascuna variabile chiave sia trattata in pratica, e trarrà conclusioni significative dal confronto tra i risultati ottenuti e la letteratura di riferimento.

Attraverso questa ricerca, si cercherà di fornire una guida utile per le organizzazioni che intendono valutare il proprio impatto sociale, offrendo una comprensione approfondita delle

variabili fondamentali da considerare e delle strategie per una gestione più efficace e responsabile delle loro azioni.

.

CAPITOLO 1: INTRODUZIONE ALL'IMPATTO SOCIALE

1.1 Responsabilità sociale d'impresa: origine ed evoluzione del concetto

La responsabilità sociale d'impresa è un tema fortemente discusso in ambito economico e aziendale, che risiede ancora oggi al centro di un acceso dibattito. Negli ultimi anni, la RSI è diventata sempre più importante per le imprese poiché le pubbliche opinioni si sono spostate verso una maggiore attenzione ai problemi sociali, ambientali e di giustizia.

Non esiste una definizione univoca di RSI in grado di definire e racchiudere all'interno le diverse sfumature e i diversi aspetti racchiusi nel termine. Attualmente la definizione di RSI che rappresenta un punto di riferimento in Europa è fornita dal Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001 che definisce la responsabilità sociale delle imprese come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2001).

In realtà questo termine risale al 1953, quando l'economista americano Bowen pubblica "Social Responsibilities Of The Businessman". In questo saggio l'economista descrive la RSI come "*refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*" (Bowen "Social Responsibilities of the Businessman", 1953, p.6). Bowen sottolinea l'impatto sociale che l'azione del *Businessman* produce e inizia a delineare e costruire il concetto di responsabilità sociale su cui si fonderà il dibattito successivo. Successivamente altri economisti come K. Davis, W.C: Frederick, Sethi e Carroll hanno sottolineato l'importanza della RSI evidenziandone diversi aspetti e differenze.

Negli anni '70 nasce un movimento di critica alla RSI e agli ipotetici benefici derivanti da queste azioni volontarie, si assiste ad una vera e propria svolta nel dibattito sul tema, causata in particolare dalla nascita del pensiero Neoclassico. Friedman, uno dei principali esponenti della teoria neoclassica, descrive la responsabilità sociale come una teoria sovversiva verso la vera responsabilità dell'impresa di generare profitto, di fatto afferma: "*The social Responsibility of Business is to increase its Profits*". (M. Friedman, 1970, p.1). La teoria degli shareholders sostiene che il ruolo dei managers deve essere incentrato nel proteggere e massimizzare l'interesse degli azionisti. L'idea generale della teoria si potrebbe riassumere con la celebre frase di Milton Friedman "*There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits*" (M. Friedman, Op. cit.). La visione critica di Friedman asserisce che la RSI implica la possibilità in cui il manager possa intraprendere azioni non dirette alla massimizzazione del welfare dell'azionista.

Nel 1984 l'economista Freeman pubblica *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, teoria nella quale offre a *“new way to organize thinking about organizational responsibility. By suggesting that the needs of shareholder cannot be met without satisfying to some degree the needs of the other stakeholders”* (Freeman, 1984). Nel suo lavoro Freeman assume una posizione critica nei confronti della teoria neoclassica, in particolare, affermando come l'azienda non possa avere come unico focus gli azionisti, e di conseguenza solo la generazione di profitto. Al contrario l'impresa deve farsi carico di tutti gli interessi dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nell'attività d'impresa. L'autore identifica questi soggetti con il nome di “stakeholders”. Si passa, quindi dal concetto tradizionale di creazione di valore economico unicamente per gli azionisti, a un orientamento diretto a massimizzare la creazione di valore per tutti i soggetti portatori di interesse (Pasotti Anna, 2020, L'evoluzione storica della CSR).

1.2 Definizione d'impatto sociale

Una delle sfide per le imprese che adottano pratiche di responsabilità sociale d'impresa è valutare l'impatto sociale delle loro azioni. La valutazione dell'impatto sociale è un modo per misurare i risultati delle attività svolte dall'azienda e per comprendere il loro impatto sulla società e sull'ambiente. Il concetto di impatto è polisemico e può essere interpretato in vari modi, in funzione dei diversi stakeholder coinvolti e degli obiettivi aziendali. Negli anni numerosi studiosi ed esperti hanno provato a definire il concetto di “impatto sociale”, cercando ciascuno di evidenziare un particolare aspetto. Tra le interpretazioni più rilevanti del concetto di impatto sociale troviamo le seguenti:

Tabella 1.1: Le definizioni di impatto sociale (Fonte: Bertani M. Fassina E., 2019. The Assessment of Social Impact in Third Sector Organizations. Preliminary Study for a New Measurement Model)

Impact (OECD, 1991)	Gli effetti positivi e negativi, intenzionali e involontari, diretti e indiretti, primari e secondari prodotti da un intervento.
Social impact (Burdge and Vanclay, 1996)	Per impatto sociale intendiamo le conseguenze sulla popolazione di qualsiasi azione di un soggetto o ente pubblico o privato che altera il modo in cui le persone vivono, lavorano, agiscono, si relazionano con altri, si organizzano per soddisfare i bisogni e in generale far parte della loro comunità di riferimento.
Social value (Emerson et al., 2000)	L'impatto sociale è creato quando risorse, processi e politiche sono combinati per generare miglioramenti nella vita degli individui o dell'intera comunità.
Impact (Clark et al. 2004)	Per impatto sociale possiamo intendere quella porzione del risultato finale che avviene in conseguenza dell'attività svolta dall'impresa, al di sopra e al di là di ciò che sarebbe successo comunque.

Impatto sociale (EVPA, 2013)	L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine.
Impatto sociale (Perrini e Vurro, 2013)	L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.
Impatto sociale (GECES, 2015)	Riflesso dei risultati sociali come le misurazioni, sia a lungo che a breve termine, adattati in funzione degli effetti conseguiti da altri (attribuzione alternativa), degli effetti che si sarebbero comunque verificati (effetto inerziale), delle conseguenze negative (dislocazione) e degli effetti di diminuzione nel tempo (esaurimento).
Impatto sociale (Zamagni et. al., 2015)	Cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente).

Senza dubbio, il concetto di "impatto sociale" è intriso di complessità e sfumature, come testimoniato dalle varie definizioni proposte dagli studiosi e dagli esperti nel campo della responsabilità sociale d'impresa. Queste diverse interpretazioni riflettono la natura multiforme dell'impatto sociale, che può manifestarsi in effetti positivi e negativi, diretti e indiretti, primari e secondari, e può coinvolgere molteplici attori e obiettivi.

Tuttavia, al di là delle sfumature semantiche, tutte queste definizioni convergono verso un obiettivo comune: valutare e comprendere come le attività svolte dalle aziende influenzino la società e l'ambiente in cui operano. In questo contesto, la valutazione dell'impatto sociale emerge come uno strumento cruciale per misurare i risultati delle iniziative aziendali e per determinare se queste stiano contribuendo al benessere delle persone e dell'ambiente.

1.3 Perché oggi è diventato importante misurare l'impatto sociale?

Negli ultimi anni si è assistito ad una crescente attenzione nei confronti della misurazione dell'impatto sociale. Le organizzazioni sociali, successivamente anche le organizzazioni "for-profit", hanno diretto i loro sforzi e il loro impegno nello stimare il valore sociale creato ai fini della comunicazione dei propri risultati agli stakeholder, ma anche per essere in grado di riesaminare le proprie strategie.

Molteplici motivazioni hanno spinto le organizzazioni a creare un processo per la misurazione dell'impatto sociale. Innanzitutto, il processo di misurazione dell'impatto sociale è

fondamentale per il tema dell'”accountability” in quanto risponde all’esigenza di comunicare ed informare gli stakeholder in relazione al valore economico e sociale creato con la propria attività. Inoltre, il processo di valutazione può rappresentare una significativa opportunità per incrementare le conoscenze riguardo alle proprie attività interne, ai processi, ai prodotti e al sistema di relazioni. Lo scopo può essere anche, quello di proteggere la propria reputazione e la percezione positiva che hanno i consumatori e la società nei loro confronti. Infine, l’evoluzione normativa a livello internazionale e nazionale spinta da una crescente attenzione da parte degli investitori nel tema dell’impatto sociale, ossia in investimenti legati ad obiettivi sociali, richiede una maggiore comunicazione e trasparenza che può essere riscontrata in questo documento (Eleonora Di Maria e Ciro Alessio Strazzeri, 2022, pag. 44-53)

1.4 La valutazione di impatto sociale e le linee guida

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice del Terzo Settore (D.lgs. 117/2017), alcune organizzazioni si trovano ora obbligate a eseguire una valutazione dell'impatto delle proprie attività. Questo rappresenta una significativa innovazione in termini di responsabilità e rendicontazione per tutte le organizzazioni coinvolte, come evidenziato da Bagnoli (2018). In Europa, la prima indicazione di procedere con la valutazione d’impatto sociale risale alla Comunicazione della Commissione Europea (2012) rivolta in termini generici alle imprese nel Single Market Act II: atto in cui vengono individuate le azioni dirette a potenziare l’imprenditoria sociale, la coesione sociale e la fiducia dei consumatori nell’ottica di Mercato Unico Europeo.

In seguito, la Commissione Europea ha delegato al sottogruppo GECES (Commission Expert Group on the social business initiative) il compito di sviluppare un approccio per misurare l'impatto sociale delle attività aziendali. Secondo il parere del GECES, vi è la necessità di adottare un approccio più flessibile che sia in grado di rappresentare la diversità in termini di obiettivi e scopi dell’impresa sociale che obbliga a trovare un compromesso tra i requisiti di comparabilità e l’uso di misure capaci di cogliere le specifiche caratteristiche di ogni singola impresa (GECES, 2014).

A livello nazionale, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato le linee guida in data 12 settembre 2019, intitolate "*Le linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore.*" Questo documento costituisce un importante strumento di riferimento per gli enti del Terzo Settore, fornendo loro una serie di direttive e strumenti volti ad agevolare il processo di valutazione dell'impatto sociale derivante dalle loro attività. L'obiettivo di tali linee guida è quello di promuovere il miglioramento dell'efficacia e

dell'efficienza delle iniziative condotte da tali enti attraverso un adeguato sistema di valutazione.

Il decreto riconosce agli enti del terzo settore autonomia nello scegliere le metriche di valutazione che ritiene più adatte al tipo di interventi che svolge nel rispetto però di alcuni principi minimi:

- Intenzionalità
- Rilevanza
- Affidabilità
- Misurabilità
- Comparabilità
- Trasparenza e comunicazione

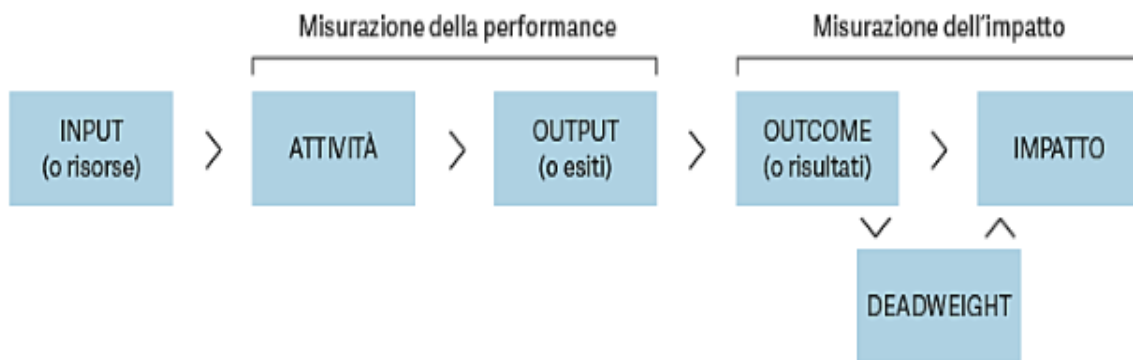
1.5 La catena del valore dell'impatto

Molti studi presenti nella letteratura hanno declinato il concetto di impatto sociale nella dimensione organizzativa e si sono basati sulla cosiddetta teoria del cambiamento. Mediante questa teoria è possibile tracciare connessioni tra le attività progettuali, comprendere il legame causale che le unisce e identificare le relazioni a lungo termine da esse generate (Elevati, 2019). Questa teoria costituisce l'approccio preminente per interpretare l'impatto sociale e sta guadagnando sempre maggiore impiego nel contesto aziendale, in quanto fornisce un quadro per delineare il legame causale tra le relazioni.

A livello europeo e globale, esistono attualmente diversi approcci e mezzi per valutare gli esiti, i risultati e l'impatto sociale delle attività. Per analizzare le differenze e le somiglianze tra questa varietà di approcci e mezzi, è essenziale iniziare dalla comprensione dei concetti di input, attività, output, outcome e impatto. Da questa base concettuale, è possibile sviluppare diversi insiemi di indicatori (Zamagni, Venturi e Rago, 2015).

Gli *input* rappresentano le risorse (denaro, competenze, tempo, strutture, beni fissi) utilizzate nelle attività per ottenere risultati desiderati (GECES, 2015). Gli *output* sono prodotti e servizi derivanti dall'azione, incluso i cambiamenti rilevanti generati (*outcome*). Gli *outcome* sono effetti osservabili a medio-lungo termine (3-10 anni), quali cambiamenti comportamentali e istituzionali, conseguenti agli output (OECD, 1991). Gli indicatori di outcome misurano risultati intermedi verificando i cambiamenti positivi attesi (OECD, 1991).

Figura 1.1: La catena del valore dell’impatto (Zamagni, Venturi e Rago, 2015)



Concludendo il primo capitolo, queste premesse concettuali e metodologiche costituiscono una base essenziale per esplorare in dettaglio la letteratura accademica. Il capitolo successivo esaminerà la letteratura esistente sulla valutazione d'impatto sociale, in particolare individuando le dimensioni identificate in essa come cruciali ai fini della rilevazione e misurazione dell'impatto sociale.

CAPITOLO 2: ANALISI DELLA LETTERATURA SULLA VALUTAZIONE

D'IMPATTO SOCIALE

2.1 Framework del Triple Bottom Line

Nel panorama attuale, il successo di un'organizzazione non può essere misurato esclusivamente attraverso il profitto finanziario. La società esige una maggiore responsabilità sociale, una gestione sostenibile e un impegno verso il benessere delle comunità e dell'ambiente. In risposta a questa crescente consapevolezza, è emersa la necessità di valutare non solo i risultati economici di un'organizzazione, ma anche il suo impatto sociale e ambientale. La valutazione dell'impatto sociale è diventata un pilastro fondamentale per valutare il successo complessivo di un'azienda o di un'organizzazione.

Un approccio che ha guadagnato ampio riconoscimento in questo contesto è il Triple Bottom Line (TBL). Questo framework innovativo proposto da John Elkington offre un paradigma che va oltre la dimensione finanziaria, incorporando tre elementi chiave che si riflettono nel concetto dei "3P": People, Planet, e Profit. Il TBL considera la performance di un'organizzazione in tre dimensioni fondamentali:

1. l'impatto sulle persone (Persone), la dimensione "People" nel contesto del TBL si riferisce all'impatto che l'organizzazione ha sulle persone, inclusi i dipendenti, i clienti, le comunità locali e altre parti interessate. Questo aspetto mette l'accento sull'aspetto sociale e umano delle attività dell'organizzazione.

2. l'effetto sull'ambiente (Pianeta), la dimensione "Planet" nel TBL riguarda l'impatto ambientale delle attività dell'organizzazione e la sua gestione delle risorse naturali. Si concentra sulla sostenibilità ambientale e promuove pratiche volte a ridurre l'ecologia negativa e a preservare l'ambiente per le future generazioni.

3. il profitto finanziario (Profitto), la dimensione "Profit" nel contesto del TBL non nega l'importanza dell'aspetto finanziario, ma lo inserisce in un quadro più ampio. Le organizzazioni devono continuare a generare profitto per essere sostenibili, ma il profitto deve essere ottenuto in modo etico, tenendo conto degli impatti sociali e ambientali delle attività aziendali.

L'obiettivo del TBL è bilanciare queste tre dimensioni per raggiungere una performance globale più sostenibile, considerando non solo i profitti finanziari ma anche l'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali.

2.2 Sustainable Development Goals (SDGs)

Un quadro cruciale che guida le organizzazioni in direzione di un impatto sociale positivo e di un mondo sostenibile sono gli Sustainable Development Goals (SDGs), ovvero gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, promossi dall'Organizzazione delle Nazioni Unite. Questi obiettivi rappresentano una pietra miliare per affrontare alcune delle sfide globali più urgenti, abbracciando una vasta gamma di dimensioni sociali, ambientali ed economiche.

Le organizzazioni, sia a livello nazionale che internazionale, adottano sempre più gli SDGs come riferimento per definire le loro strategie di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e per valutare l'impatto delle loro attività sulla società e sull'ambiente.

Figura 2.1: Sintesi dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Onu, 2015)



Le dimensioni chiave che emergono dagli SDGs e che dovrebbero essere considerate nella Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS) includono:

-Dimensione Sociale (People): Questa dimensione include questioni come la riduzione della povertà (SDG 1), la promozione dell'uguaglianza di genere (SDG 5), la garanzia di un'istruzione di qualità (SDG 4), la salute e il benessere (SDG 3), e la creazione di comunità sostenibili (SDG 11).

-Dimensione Ambientale (Planet): Questa dimensione include obiettivi come l'azione per il clima (SDG 13), l'uso responsabile delle risorse (SDG 12), la tutela degli ecosistemi marini e terrestri (SDG 14 e SDG 15) e la promozione di fonti di energia pulita (SDG 7).

-Dimensione Economica e Istituzionale (Profit, Governance): Sebbene gli SDGs mettano l'accento su aspetti sociali e ambientali, è fondamentale che le organizzazioni continuino a

garantire la propria sostenibilità economica (SDG 8). Questo aspetto dovrebbe essere integrato in un contesto di buona governance (SDG 16), che promuove la trasparenza, l'efficienza e l'etica nella gestione delle attività aziendali.

L'integrazione degli SDGs nella Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS) consente alle organizzazioni di allineare le proprie iniziative con una visione più ampia e globale della sostenibilità.

2.3 Norma ISO 26000

Un altro quadro importante che fornisce orientamento alle organizzazioni per la gestione della responsabilità sociale è la norma ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. Le dimensioni di responsabilità sociale chiave che emergono dalla norma ISO 26000 e che dovrebbero essere considerate nella Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS) includono:

-Governance Organizzativa ed Etica: L'ISO 26000 sottolinea l'importanza della governance etica, trasparente e responsabile all'interno delle organizzazioni. Questa dimensione include la promozione della trasparenza, la responsabilità, la conformità alle leggi e ai regolamenti, nonché l'adozione di principi etici nelle decisioni aziendali.

-Diritti Umani: Questa dimensione richiede alle organizzazioni di rispettare i diritti umani in tutte le loro operazioni e relazioni commerciali. Ciò implica evitare discriminazioni, garantire condizioni di lavoro dignitose, rispettare la libertà sindacale e promuovere il rispetto dei diritti umani in tutta la catena di fornitura.

-Pratiche di Lavoro e Condizioni dei Dipendenti: L'attenzione all'ambiente di lavoro è fondamentale nell'ISO 26000. Ciò include garantire un ambiente di lavoro sicuro, promuovere l'uguaglianza di opportunità, favorire la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, nonché garantire relazioni di lavoro eque e rispettose.

-Ambiente: La responsabilità ambientale è una parte fondamentale dell'ISO 26000. Le organizzazioni dovrebbero considerare l'impatto delle loro attività sull'ambiente, promuovere la sostenibilità delle risorse naturali, minimizzare gli sprechi e ridurre l'inquinamento.

-Pratiche Operative Equitabili: Questa dimensione sottolinea l'importanza dell'equità nelle operazioni commerciali. Le organizzazioni dovrebbero evitare pratiche commerciali sleali, promuovere la concorrenza leale, garantire una comunicazione trasparente e prevenire la corruzione.

-Impegno con gli stakeholder: La norma ISO 26000 incoraggia le organizzazioni a coinvolgere attivamente le parti interessate (stakeholder) nelle decisioni aziendali e a

considerare il loro impatto sulle comunità locali, i clienti, i fornitori, i governi e altre parti coinvolte.

L'integrazione dell' ISO 26000 nella Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS) aiuta le organizzazioni a comprendere meglio l'intero spettro degli aspetti sociali e ambientali legati alle loro attività, promuovendo una gestione più responsabile e sostenibile.

2.4 GRI Sustainability Reporting Framework

Il Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Framework è uno dei principali strumenti utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni. Attraverso una serie di indicatori e linee guida, il GRI permette alle organizzazioni di raccogliere dati e informazioni riguardanti l'impatto sociale delle loro attività, facilitando la valutazione dei progressi verso gli obiettivi di sostenibilità e il confronto con le migliori pratiche di settore.

Il quadro del GRI comprende una vasta gamma di indicatori che coprono diverse aree di impatto sociale e sostenibilità. Questi indicatori sono organizzati in tre dimensioni principali:

1. **Performance economica**, riguarda gli aspetti finanziari e operativi dell'organizzazione. Alcuni esempi di indicatori includono: ricavi totali, profitto lordo e netto, investimenti, costi operativi.

2. **Performance ambientale**, si concentra sugli impatti dell'organizzazione sull'ambiente. Esempi di indicatori includono: emissioni di gas serra, consumi di acqua, consumi di energia, generazione di rifiuti, utilizzo di materiali sostenibili.

3. **Performance sociale**, copre una vasta gamma di aspetti sociali, inclusi quelli relativi ai dipendenti, alle comunità e ai diritti umani. Alcuni esempi di indicatori includono: occupazione, relazioni tra management e lavoratori, salute e sicurezza sul lavoro, formazione e istruzione, diversità, comunità locali, valutazione sociale dei fornitori, compliance socioeconomica.

Questo framework, sviluppato dal GRI (Global Reporting Initiative), è una struttura composta da linee guida per la preparazione di rapporti aziendali sostenibili. Inoltre, include anche guide settoriali, che sono specifiche per determinati settori industriali, insieme a documenti di supporto. Sebbene non sia direttamente correlato a un indice di impatto, questa iniziativa è ampiamente riconosciuta e diffusa a livello globale. Rappresenta un importante progresso verso la standardizzazione dei report nel contesto della sostenibilità sociale e ambientale. (Zamagni, 2015).

2.5 Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE)

Il Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE da qui in avanti) elaborato da AICCON, il Centro Studi dell'Università di Bologna, consiste in “una griglia, composta da sette dimensioni, ciascuna delle quali declinata in indicatori, volti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali” (Zamagni, 2015, pag. 77). Le dimensioni che vengono prese in esame in questo metodo sono le seguenti:

- *Sostenibilità economica*, questa dimensione analizza la capacità dell'organizzazione di mantenere una gestione finanziaria equilibrata nel lungo termine, garantendo una base finanziaria solida per sostenere le sue attività e i suoi obiettivi sociali.
- *Promozione di imprenditorialità*, in questa dimensione, si esamina il ruolo dell'organizzazione nel promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo di iniziative economiche e sociali all'interno della comunità di riferimento.
- *Democraticità ed inclusività della governance*, valuta la partecipazione dei membri e delle parti interessate nella governance dell'organizzazione e la capacità di adottare processi decisionali inclusivi e partecipativi.
- *Partecipazione dei lavoratori*, si considera il coinvolgimento dei lavoratori e la promozione di relazioni di lavoro equilibrate e sostenibili all'interno dell'organizzazione.
- *Resilienza occupazionale*, misura la capacità dell'organizzazione di mantenere posti di lavoro stabili e significativi per la comunità, contribuendo alla resilienza economica e occupazionale del territorio in cui opera.
- *Relazioni con la comunità e con il territorio*, si esaminano le relazioni dell'organizzazione con la comunità locale e il territorio, valutando il suo impatto sociale e la sua capacità di promuovere lo sviluppo sostenibile.
- *Conseguenze sulle politiche pubbliche*, considera la capacità dell'organizzazione di influenzare le politiche pubbliche e di contribuire al miglioramento del contesto socioeconomico in cui opera.

Questo modello viene adattato alla singola organizzazione in cui viene utilizzato e quindi si procede all'individuazione degli ambiti specifici, ovvero delle sottodimensioni in cui si definiranno degli indicatori specifici che forniranno un livello di dettaglio maggiore rispetto ad ognuna delle aree individuate (Zamagni et al, 2015).

2.6 Domanda di ricerca

Nel presente capitolo, abbiamo esaminato attentamente la vasta letteratura sulla valutazione d'impatto sociale, con l'obiettivo di identificare le dimensioni fondamentali che le organizzazioni devono considerare durante questo processo. L'analisi di questa letteratura ci ha fornito una solida base teorica e metodologica per affrontare la valutazione d'impatto sociale nei casi aziendali che esamineremo nella prossima fase della nostra ricerca. Di seguito, presentiamo una tabella che sintetizza i modelli analizzati, riepilogando le dimensioni più significative con qualche esempio di variabile/indicatore per misurare ciascuna di esse, le quali costituiranno il nostro quadro di riferimento per l'analisi dei casi aziendali. Nel dettaglio, per ogni caso aziendale che andremo a valutare esamineremo la performance economica, ambientale e sociale. Per ognuna di queste andremo a esaminare le dimensioni riscontrate nello studio della letteratura, presenti nella tabella sottostante.

Tabella 2.1: Riepilogo dimensioni chiave identificate nello studio della letteratura

PERFORMANCE	DIMENSIONE	DESCRIZIONE	ESEMPI DI VARIABILI/INDICATORI
Economica	<i>Stakeholder</i>	Individuazione degli stakeholder e loro coinvolgimento nelle attività aziendali	<ul style="list-style-type: none"> •Clienti •Fornitori •Investitori •Istituzioni
	<i>Governance</i>	Valutazione della struttura, delle politiche e decisioni della governance aziendale	<ul style="list-style-type: none"> •struttura del board •partecipazione dei dipendenti •processi decisionali •politiche retributive •politiche di diversity & inclusion •Trasparenza delle decisioni
	<i>Sostenibilità economica</i>	Valutazione della performance finanziaria dell'azienda	<ul style="list-style-type: none"> •Fatturato •Margini di profitto •ROI •Margine operativo •Leverage •Indici di crescita economica
Ambientale	<i>Impatto ambientale</i>	Valutazione dell'impatto che l'attività aziendale produce sull'ambiente	<ul style="list-style-type: none"> •Emissioni di gas serra •Consumi di acqua •Consumi di energia •Generazione di rifiuti
	<i>Uso delle risorse</i>	Analisi dell'utilizzo sostenibile ed efficiente delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> •Uso responsabile delle risorse •Minimizzare gli sprechi •Promozione di fonti di energia pulita

Sociale	<i>Persone (dipendenti)</i>	Valutazione delle condizioni lavorative, del benessere e sviluppo dei dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> •Uguaglianza di opportunità •Formazione del personale •Relazioni di lavoro •Sicurezza sul lavoro •Indici di occupazione e disoccupazione
	<i>Relazioni con la comunità e territorio</i>	Interazione positiva con la comunità locale, il coinvolgimento in iniziative comunitarie, e la responsabilità sociale nell'ambito della gestione aziendale	<ul style="list-style-type: none"> •Coinvolgimento in iniziative comunitarie •Partecipazione a consigli di quartiere o gruppi locali •Rapporti con istituzioni o autorità locali •Soddisfazione della comunità •Contributi e donazioni •Supporto all'istruzione
	<i>Diritti umani</i>	Analizzare se le pratiche e le politiche aziendale rispettano i diritti umani	<ul style="list-style-type: none"> •Presenza/Assenza di discriminazioni •Condizioni di lavoro dignitose •Rispetto dei diritti umani lungo la catena di fornitura •Promozione dell'uguaglianza di genere

CAPITOLO 3: ANALISI DEI CASI AZIENDALI

3.1 Introduzione e presentazione dei casi aziendali

Nel presente capitolo, approfondiremo l'analisi delle performance economiche, ambientali e sociali di due aziende leader nel settore alimentare: Barilla e Nestlé. Queste due aziende rappresentano figure di spicco nell'industria alimentare globale e hanno dimostrato un impegno significativo nei confronti della sostenibilità e della responsabilità sociale. L'obiettivo di questa sezione è quello di esaminare in dettaglio come le due aziende affrontano le sfide ambientali, sociali ed economiche, considerando in particolare i framework teorici precedentemente esaminati.

La selezione di Barilla e Nestlé come casi di studio non è casuale, ma riflette una decisione strategica basata su diverse considerazioni. Entrambe le aziende operano nel settore alimentare, uno dei settori più rilevanti e influenti nell'economia globale e un settore intrinsecamente connesso alle tematiche di sostenibilità, sicurezza alimentare e impatto ambientale. La scelta di analizzare aziende in questo settore è pertinente in quanto l'industria alimentare è soggetta a una serie di pressioni e sfide, tra cui l'aumento della domanda di prodotti sostenibili, l'efficienza delle risorse e la promozione di pratiche di produzione etiche.

3.2 Metodologia d'analisi e struttura del capitolo

Nel corso di questo capitolo, esamineremo le performance di Barilla e Nestlé in termini economici, ambientali e sociali. In particolare, analizzeremo come entrambe le aziende affrontano le sfide e colgono le opportunità delineate dai framework teorici precedentemente discussi, tra cui la Triple Bottom Line, gli SDGs, l'ISO 26000, il GRI Sustainability Reporting Framework e il Social Enterprise Impact Evaluation. Questa analisi comparativa ci consentirà di valutare le azioni intraprese dalle due aziende per realizzare una crescita sostenibile e un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Inizieremo con l'analisi dettagliata delle performance di Barilla, seguita da un'esaminazione approfondita delle performance di Nestlé. Concluderemo il capitolo con una riflessione critica e una valutazione incrociata delle strategie e degli obiettivi delle due aziende. L'obiettivo finale è quello di trarre conclusioni significative sulle sfide, le opportunità e le migliori pratiche nell'industria alimentare in termini di sostenibilità ed efficienza economica, ambientale e sociale.

3.3 Caso Barilla

Fondata nel 1877 a Parma, da Pietro Barilla, l'azienda Barilla è diventata uno dei nomi più riconosciuti e rispettati nell'industria alimentare a livello globale. Da modesti inizi come piccolo

negozio di pane e pasta, Barilla è cresciuta fino a diventare un marchio leader nel settore, apprezzato per la sua qualità, innovazione e impegno per la sostenibilità.

L'azienda è specializzata nella produzione di pasta, sughi, prodotti da forno e altri alimenti, diventando una scelta preferita per milioni di consumatori per le loro esigenze culinarie quotidiane. Con il suo impegno per la qualità, la sostenibilità e l'innovazione, Barilla rappresenta un esempio significativo di come un'azienda possa raggiungere il successo commerciale mantenendo un forte legame con la sua eredità, la sua comunità e l'ambiente in cui opera.

Per esaminare in modo approfondito il caso aziendale di Barilla e valutare la sua performance in termini di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità, ci baseremo principalmente sul Rapporto di Sostenibilità relativo all'anno 2022, pubblicato sul sito ufficiale dell'azienda e ritenuto in linea con l'Agenda 2030 e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Questo rapporto costituisce una fonte autorevole e aggiornata per comprendere le iniziative, le strategie e gli obiettivi di Barilla per affrontare questioni chiave nell'ambito delle dimensioni chiave della Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS).

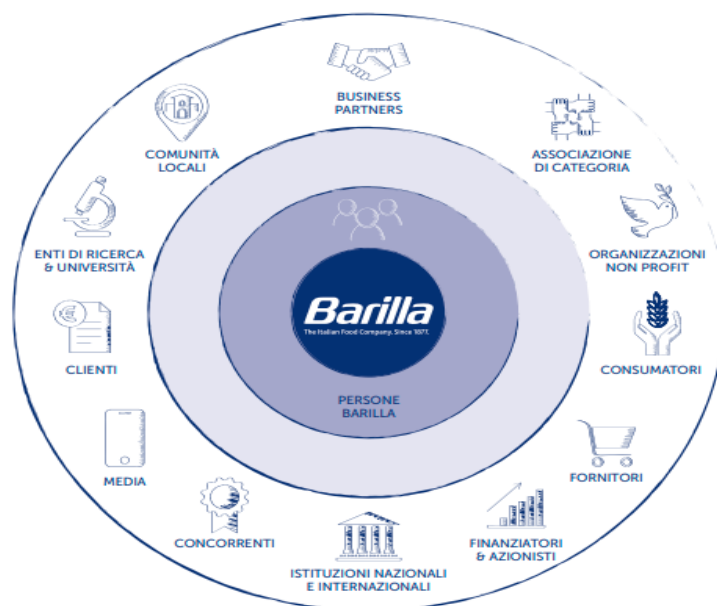
In questo paragrafo, procederemo a una valutazione approfondita delle tre dimensioni fondamentali precedentemente definite, attraverso questa valutazione, esamineremo in che misura l'azienda si allinea con le aspettative della letteratura esaminata, e valuteremo l'efficacia delle azioni intraprese da Barilla nelle diverse dimensioni.

3.3.1 Performance economica

Stakeholder

La dimensione stakeholder, come dichiarato da Barilla, rappresenta la base per la creazione di valore nel lungo periodo. Nel suo Rapporto di Sostenibilità 2022, l'azienda identifica diverse categorie di stakeholder con cui intrattiene un dialogo attivo. Ognuna di queste categorie è fondamentale per plasmare la strategia di Barilla, influenzando direttamente o indirettamente l'impatto sociale e ambientale dell'azienda.

Figura 3.1: Categorie di Stakeholder Barilla (Rapporto di sostenibilità, 2023, pag. 25)



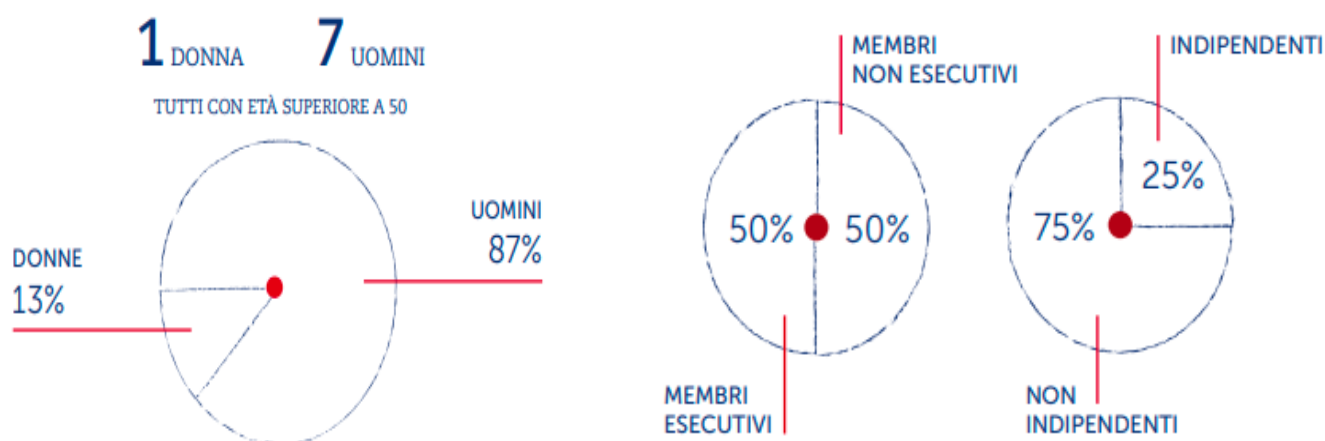
Le categorie di stakeholder identificate nel Rapporto di Sostenibilità di Barilla riflettono un approccio ampio e ben articolato alla gestione delle relazioni aziendali con le diverse parti interessate. È rilevante notare che nel Rapporto di Sostenibilità, Barilla elenca anche le collaborazioni con associazioni di settore, tra cui per esempio: Confindustria, International Pasta Organization (IPO), European Brands Association (AIM), Unione Italiana Food. Queste collaborazioni mostrano che Barilla sta lavorando a livello strategico per contribuire alla definizione di standard di sostenibilità nel suo settore, dimostrando un impegno più ampio per il miglioramento del settore e la promozione di pratiche responsabili.

In conclusione, l'approccio di coinvolgimento degli stakeholder di Barilla, basato sul dialogo e sul partenariato, sembra allinearsi a una visione moderna della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità. Questo tipo di coinvolgimento può avere un impatto positivo non solo sulle performance aziendali, ma anche sulla società nel suo complesso.

Governance

La governance aziendale di Barilla si basa su un sistema di amministrazione e controllo tradizionale, composto da organi come il Consiglio di Amministrazione (CDA), il Collegio Sindacale e l'Assemblea dei soci. Nel Rapporto di Sostenibilità 2022, l'azienda pone particolare attenzione sulla composizione di questi organi, con un focus su diversi aspetti, tra cui il numero dei membri, la presenza di membri indipendenti e la rappresentanza di genere.

Figura 3.2: dati sulla struttura della governance (Rapporto di sostenibilità, 2022 pag. 114)



Nell'approccio sostenibile di Barilla alla governance rilevante è la presenza di due organi:

- "Sustainability Board", che gestisce a livello di Gruppo l'individuazione di strategie e linee guida per uno sviluppo sostenibile e per la gestione degli impatti di sostenibilità;
- "Sustainability Experts Team", costituito da esperti che operano trasversalmente alle funzioni aziendali che si occupano di tradurre le strategie sostenibili individuate in attività concrete e coordinare le iniziative tra il Gruppo e le diverse marche, assicurando anche il recepimento delle strategie nei Paesi in cui Barilla è presente.

Il rapporto fornisce inoltre informazioni chiave riguardo a diverse politiche di governance, tra cui la remunerazione, il codice etico, le politiche anticorruzione, i processi di gestione dei rischi e la responsabilità fiscale. Questi elementi riflettono l'attenzione di Barilla verso l'integrità aziendale, la trasparenza, il rispetto delle leggi e il contributo alla società.

Sostenibilità economica

Nel rapporto di sostenibilità, Barilla offre una panoramica dettagliata dei suoi risultati economici, fornendo informazioni chiave come il numero di dipendenti, il fatturato per area geografica e brand, consentendo una valutazione accurata della sua posizione finanziaria. Questa trasparenza finanziaria riflette l'impegno dell'azienda per operare in modo responsabile e in linea con i principi della sostenibilità economica.

Barilla si pone in una prospettiva di sostenibilità economica che va oltre il mero adempimento delle leggi finanziarie e fiscali. L'azienda è impegnata a rispettare rigorosamente le leggi sulla concorrenza; infatti, per garantire una gestione corretta degli aspetti legati alla concorrenza e agli impatti ad essa connessi, Barilla ha istituito Linee Guida Antitrust, integrando tali direttive nel suo Modello Organizzativo e nel Codice Etico.

L'azienda non trascura la gestione dei rischi, infatti, adotta un Modello di Gestione Integrata dei Rischi (Enterprise Risk Management - ERM) che rappresenta uno strumento fondamentale per identificare, valutare e monitorare costantemente i rischi a cui il Gruppo può essere esposto. Questo sistema permette di garantire una gestione oculata e una resilienza finanziaria, in modo da affrontare le sfide che possono emergere nell'ambiente aziendale complesso e in continua evoluzione.

Attraverso queste iniziative e il loro impegno a gestire la sostenibilità economica in modo trasparente e responsabile, Barilla dimostra una strategia che non solo tiene conto degli aspetti finanziari, ma promuove anche l'innovazione, la concorrenza etica e la creazione di valore a lungo termine per l'azienda stessa e per tutte le parti interessate coinvolte.

3.3.2 Performance ambientale

Impatto ambientale

Nel rapporto di sostenibilità 2022 Barilla evidenzia il proprio impatto ambientale elencando gli sforzi e risultati raggiunti dal gruppo nella produzione, la logistica, nell'utilizzo di energia e riduzione di emissioni, consumi di acqua, la gestione dei rifiuti.

-Produzione: Barilla, con un impegno costante verso la sostenibilità, mira a migliorare l'efficienza dei suoi processi produttivi per ridurre significativamente l'impatto ambientale nei propri stabilimenti. Questo sforzo è riflesso in un Sistema di Gestione Integrato Sicurezza, Ambiente ed Energia che rispetta le norme internazionali UNI EN ISO 45001, UNI EN ISO 14001 e UNI EN ISO 50001. La certificazione da parte di un ente terzo indipendente, conforme alla normativa ISO 14001, è stata ottenuta per il 97% degli stabilimenti del Gruppo, dimostrando la dedizione di Barilla alla gestione ambientale responsabile.

-Logistica: Barilla è da anni impegnata a ridurre l'impatto ambientale del trasporto di materie prime e prodotti finiti, dimostrando la considerazione per l'intera catena di valore e l'obiettivo di ridurre l'eco-impatto di tutte le attività aziendali.

-Energia ed emissioni: Nel corso del 2022, l'azienda ha investito oltre 10,9 milioni di euro in spese e investimenti mirati alla tutela ambientale, con una significativa quota (64% dell'energia elettrica acquistata dalla rete) proveniente da fonti rinnovabili certificate con Garanzie d'Origine (GO). La riduzione delle emissioni di CO₂eq per tonnellata di prodotto finito è stata un obiettivo costante, con un notevole progresso del 32% rispetto al 2010, dimostrando un impegno tangibile verso la riduzione dell'impatto climatico.

Figura 3.2: Consumi di energia ed emissioni (Rapporto di Sostenibilità, Barilla, 2023, pag. 80-81)

CONSUMO ANNUO DI ENERGIA SUDDIVISO PER FONTE (Gj)		
	2022	2021
CONSUMI DIRETTI	3.575.451	3.605.513
ENERGIA DA FONTI NON RINNOVABILI	2.390.995	2.454.102
Gas naturale	2.374.934	2.431.551
Olio combustibile	8.203	14.644
Diesel	658	707
Benzina	-	-
Biogas	7.200	7.200
ENERGIA AUTOPRODOTTA TRAMITE COGENERAZIONE	1.180.465	1.149.523
Energia termica	640.818	624.970
Energia elettrica	467.130	454.364
Energia Refrigerante	72.517	70.189
ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI	3.991	1.887
Energia elettrica da fotovoltaico	3.991	1.887
CONSUMI INDIRETTI	2.280.313	2.285.492
Energia elettrica	2.092.166	2.126.118
<i>da fonti non rinnovabili</i>	848.215	826.736
<i>da fonti rinnovabili</i>	1.243.950	1.299.382
Energia termica	167.409	147.320
<i>da fonti non rinnovabili</i>	167.409	147.320
<i>da fonti rinnovabili</i>	-	-
Energia per raffreddamento	20.738	12.055
<i>da fonti non rinnovabili</i>	20.738	12.055
<i>da fonti rinnovabili</i>	-	-
ENERGIA CONSUMATA PER TONNELLATA DI PRODOTTO FINITO (Gj/t)³		
2022	2021	
3,13	3,17	

EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA PER SCOPE (t CO_{2eq})		
	2022	2021
SCOPE 1	260.796	263.282
Emissioni da utilizzo di combustibili fossili	162.359	166.769
Emissioni da impianti di cogenerazione di proprietà	98.351	96.472
Emissioni da impianti fotovoltaici	86	41
SCOPE 2	129.704	127.723
Emissioni indirette per consumi elettrici	117.586	116.994
Emissioni indirette per energia termica prodotta da cogeneratori esterni	12.044	10.599
Emissioni indirette per energia frigorifera prodotta da cogeneratori esterni	74	131
Totale	390.500	391.005
EMISSIONI DI GAS AD EFFETTO SERRA PER TONNELLATA DI PRODOTTO FINITO (t CO_{2eq})		
2022	2021	
0,21	0,21	

-Acqua: Barilla presta attenzione all'utilizzo dell'acqua nell'ambito dei processi produttivi e, in quest'ottica, sono stati realizzati progetti specifici per la riduzione dei consumi idrici, che hanno consentito di ridurre il proprio fabbisogno idrico per tonnellata di prodotto finito del 24%, rispetto al 2010.

Figura 3.3: Consumi di acqua (Rapporto di sostenibilità, Barilla, 2023, pag. 85)

PRELIEVI IDRICI, SUDDIVISI PER FONTE DI APPROVVIGIONAMENTO (Megalitri)		
	2022	2021
Da pozzo	1.482 ⁴	1.552
Da acquedotto pubblico	1.046 ⁵	1.146
Altre fonti	-	-
Totale	2.529	2.698

CONSUMI IDRICI PER TONNELLATA DI PRODOTTO FINITO (m ³ /t)	
2022	2021
1,35	1,45

SCARICHI IDRICI, SUDDIVISI PER DESTINAZIONE (Megalitri)		
	2022	2021
In acque superficiali	469	375
In fognatura	918	776
Altro	-	-
Totale	1.388⁶	1.151

CONSUMI IDRICI, SUDDIVISI PER AREA (Megalitri)		
	2022	2021
Tutte le aree	1.141	1.418
<i>Di cui aree a stress idrico</i>	546	130

-*Gestione dei rifiuti*: In forza dell'attenzione e importanza attribuita alla gestione e minimizzazione dei rifiuti sono state definite politiche e linee guida riguardanti la gestione dei rifiuti.

Figura 3.4: Gestione dei rifiuti (Rapporto di sostenibilità, Barilla, 2023, pag. 86)

RIFIUTI PRODOTTI (t)		
	2022	2021
Rifiuti recuperati	33.708	33.109
Rifiuti smaltiti	4.542	3.203
Totale Rifiuti prodotti	38.250	36.312

Attraverso queste iniziative, Barilla dimostra la sua volontà di agire in modo responsabile per la riduzione dell'impatto ambientale, contribuendo attivamente a una crescita sostenibile e a un futuro migliore per l'ambiente e le comunità in cui opera.

Uso delle materie prime

Barilla attribuisce una profonda importanza all'instaurazione di relazioni durature e basate sulla trasparenza con i propri fornitori. La selezione di questi partner si basa su criteri che privilegiano l'eccellenza della qualità, il rispetto dei diritti umani e dell'ambiente. Questo impegno è riflesso nelle diverse iniziative avviate dall'azienda.

Il Gruppo ha sviluppato un Codice di Agricoltura Sostenibile (SAC) e vari Decalogo (Decalogo del Grano Duro di qualità, Carta di Harrys, Carta del Mulino e Carta del Basilico) per garantire pratiche agricole responsabili. La scelta e l'analisi accurata delle tipologie di grano utilizzate testimoniano l'approccio meticoloso di Barilla verso la qualità del prodotto. Nel rapporto, vengono dettagliatamente presentate le varietà di grano utilizzate, insieme alle caratteristiche agronomiche, qualità e curiosità, dimostrando l'attenzione dedicata al processo produttivo.

Barilla sottolinea anche l'attenzione al benessere animale attraverso linee guida specifiche e standard rigorosi. Il Gruppo collabora con Compassion In World Farming (CIWF) per garantire che i fornitori di materie prime di origine animale rispettino i più elevati standard di benessere animale.

Nel suo impegno a misurare e ridurre l'impatto ambientale, Barilla utilizza il metodo Life Cycle Assessment (LCA) per valutare gli impatti ambientali dei suoi prodotti in tutte le fasi del ciclo di vita, dalla coltivazione delle materie prime al consumo.

Infine, il Gruppo si dedica al miglioramento delle soluzioni di packaging sostenibile, utilizzando materiali come carta, cartone, vetro, metallo e film flessibile. Il 99,7% delle confezioni è progettato per il riciclo, includendo tutte le confezioni di pasta di semola, sughi, pesti e prodotti da forno.

In conclusione, l'impegno di Barilla verso fornitori etici, materie prime sostenibili e soluzioni di packaging eco-friendly evidenzia la volontà dell'azienda di preservare le risorse naturali, minimizzando l'impatto ambientale e promuovendo la responsabilità in tutta la catena del valore.

3.3.3 Performance sociale

Persone

Con oltre 8.000 collaboratori che costantemente contribuiscono alla creazione di valore aziendale, Barilla si impegna a creare un ambiente di lavoro che sia sicuro, stimolante e inclusivo per tutti. Questa dedizione si riflette in diverse iniziative e politiche implementate a beneficio delle Persone Barilla.

L'attenzione alla parità di genere è un pilastro fondamentale della cultura aziendale. Barilla ha lavorato con determinazione per eliminare ogni divario retributivo di genere a livello globale, sforzandosi di garantire uguaglianza e abbattere le barriere. In tale ottica, il Gruppo ha introdotto la possibilità per tutti i dipendenti di usufruire del congedo parentale, promuovendo una cultura dell'equità e del sostegno alla genitorialità.

La promozione dell'inclusione è uno dei valori guida di Barilla. Il Gruppo sostiene progetti che vedono la genitorialità come un'occasione di crescita sia per i dipendenti che per l'azienda stessa. Inoltre, Barilla promuove iniziative legate all'inclusione delle persone con disabilità, collaborando con organizzazioni e associazioni come la Tent Partnership for Refugees e The Valuable 500.

La salute e la sicurezza delle persone sono prioritarie per Barilla. L'azienda si impegna a raggiungere il traguardo di Zero infortuni, promuovendo una cultura della sicurezza e fornendo formazione e informazioni per garantire il benessere dei dipendenti. Barilla investe inoltre nella crescita professionale dei propri collaboratori, offrendo oltre 139.121 ore di formazione nel solo anno 2022, con un investimento di oltre 4 milioni di euro. Il Gruppo ha introdotto Barilla Learning & Development, un'iniziativa che offre diverse soluzioni di formazione e sviluppo che abbracciano un'ampia gamma di competenze, inclusi lo sviluppo della leadership, le abilità interpersonali, competenze trasversali e la comprensione del business. Inoltre, il dipartimento fornisce sostegno e orientamento per le diverse carriere professionali, le accademie interne e l'utilizzo del sistema di gestione dell'apprendimento.

In definitiva, Barilla valorizza le sue Persone attraverso politiche e iniziative che promuovono l'inclusione, la crescita professionale, la sicurezza e il benessere, confermando l'impegno dell'azienda nell'offrire un ambiente lavorativo sostenibile, stimolante e rispettoso dei diritti di tutti.

Relazioni con la comunità

Barilla si impegna da lungo tempo a sostenere e partecipare a numerose iniziative e progetti volti a favorire l'accesso al cibo nelle comunità svantaggiate o colpite da calamità naturali, promuovere l'educazione alimentare, l'inclusività e lo sviluppo economico locale. Parallelamente, l'azienda ha stabilito e rafforzato un solido legame di collaborazione e sostegno con le autorità locali, organizzazioni benefiche, imprese locali e associazioni no-profit, attraverso sponsorizzazioni, donazioni finanziarie e di prodotto.

In risposta a situazioni complesse, Barilla ha fornito il proprio contributo, affrontando sfide come l'emergenza sanitaria da Covid-19, il sostegno alle comunità colpite dalla crisi in Ucraina e dai terremoti in Turchia e Siria. Tra le recenti azioni di beneficenza, Barilla ha donato un milione di euro all'Emilia-Romagna, regione centrale per l'azienda, in risposta alle tragiche inondazioni. Nel solo 2022, sono stati donati oltre 2.205.595 euro e oltre 3.200 tonnellate di prodotti alimentari, mentre il volontariato aziendale ha raggiunto oltre 591 ore.

Inoltre, Barilla promuove attivamente programmi educativi e informativi incentrati su modelli di consumo responsabile e abitudini alimentari equilibrate. Un esempio di questo impegno è il progetto "Giocampus Green", programma che coinvolge 4.300 studenti di 170 classi su cinque diverse tematiche: energia, rifiuti, aria, acqua e alimentazione, contribuendo così all'educazione alla sostenibilità.

Diritti umani

Barilla pone una forte enfasi sul rispetto dei diritti umani in tutte le sue attività. Una parte cruciale di questo impegno è la costante riformulazione delle ricette dei prodotti al fine di migliorarne il profilo nutrizionale e creare nuovi alimenti in linea con una dieta equilibrata. Questa iniziativa è guidata dalle Linee Guida Nutrizionali, sviluppate in collaborazione con Health and Wellbeing Advisory Board, un gruppo di esperti internazionali nel campo della nutrizione e della medicina. Dal 2010, Barilla ha riformulato ben 491 prodotti per ridurre la quantità di zucchero, sale, grassi e grassi saturi, dimostrando un impegno costante per la salute dei consumatori. Anche nel 2022, l'azienda ha proseguito nell'opera di riformulazione, ottenendo significativi miglioramenti nel profilo nutrizionale di 40 nuovi prodotti. La qualità dei prodotti e la sicurezza dei consumatori sono prioritari, e Barilla monitora attentamente ogni fase della catena di produzione. Con una squadra dedicata composta da 80 manager della funzione Quality and Food Safety, l'azienda adotta misure preventive e controlli per garantire il massimo rispetto dei requisiti di sicurezza alimentare e dei diritti umani lungo l'intera filiera.

3.4 Caso Nestlé

Nel contesto dell'analisi dei casi aziendali, uno dei soggetti di riferimento è Nestlé, un colosso globale nell'industria alimentare con un'ampia portata geografica e una variegata gamma di prodotti. Fondata nel 1866, Nestlé si è evoluta nel tempo per diventare uno dei principali player del settore alimentare, con un impegno costante verso l'innovazione, la qualità e la sostenibilità.

La fonte principale di informazioni per l'analisi delle performance aziendali di Nestlé è il "Report Annuale sul Valore Condiviso" (Annual Report on Creating Shared Value) reso disponibile sul sito aziendale. Questo report costituisce un importante strumento di trasparenza attraverso il quale Nestlé comunica i risultati e gli obiettivi dell'azienda riguardo alle sue iniziative di creazione di valore condiviso.

Nel prosieguo di questo capitolo, esploreremo i risultati e gli obiettivi di Nestlé nel contesto delle performance economiche, ambientali e sociali, basandoci principalmente sul Report Annuale sul Valore Condiviso. Attraverso questa analisi, cercheremo di ottenere un quadro completo dell'approccio di Nestlé alla sostenibilità e alla creazione di valore condiviso,

valutando come l'azienda si confronta con le sfide e le opportunità delineate dai framework teorici precedentemente discussi.

3.4.1 Performance economica

Stakeholder

Nestlé coinvolge una vasta gamma di stakeholder a livello locale, regionale, nazionale ed internazionale attraverso interazioni trasparenti e comunicazioni aperte, in accordo con il suo Principio Aziendale Corporativo di "interazione e comunicazione trasparente". Tra gli stakeholder identificati nell'approccio di Nestlé al coinvolgimento rientrano i dipendenti, i fornitori, i consumatori, i clienti, gli investitori, i governi e le organizzazioni internazionali, i partner globali, le associazioni industriali, le accademie e le comunità scientifiche, le comunità locali e i giovani.

Per ciascuno di questi stakeholder, Nestlé ha adottato un approccio mirato, affrontando questioni chiave specifiche e intraprendendo azioni corrispondenti. Attraverso queste interazioni, Nestlé ha affrontato una serie di temi rilevanti, tra cui l'implementazione della visione e degli impegni sul packaging, i progressi nella strategia Net Zero e nell'agricoltura rigenerativa, l'accelerazione del reddito tramite programmi appositi e la trasparenza sul valore nutrizionale dei prodotti. L'impegno di Nestlé nei confronti degli stakeholder è stato riconosciuto positivamente, ottenendo il punteggio più alto nella valutazione Lobbying di ATNI, confermando l'efficacia delle sue pratiche di coinvolgimento e comunicazione trasparente.

Governance

La dimensione della governance all'interno di Nestlé gioca un ruolo cruciale nell'edificare fiducia e nel mantenere la licenza operativa dell'azienda. La struttura di governance è strettamente intrecciata con lo scopo, la strategia e gli impegni dell'azienda in termini ambientali, sociali e di governance (ESG) e di sostenibilità. La strategia ESG e di sostenibilità rappresenta un punto focale per la presa di decisioni, con l'agenda e le prestazioni di sostenibilità sottoposte alla revisione del Comitato per la Sostenibilità del Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, insieme al Consiglio Esecutivo e al Comitato ESG e di Sostenibilità, supervisiona e guida l'implementazione del programma di Creazione di Valore Condiviso e della strategia di sostenibilità. La retribuzione del Consiglio Esecutivo è collegata agli indicatori ESG, mentre il Consiglio ESG e di Sostenibilità sovrintende ai settori di lavoro che guidano la strategia di sostenibilità, garantendo una valutazione e un allineamento costante. L'azienda ha anche istituito il Consiglio CSV come organo consultivo esterno, contribuendo a

una leadership strategica e all'implementazione della strategia di sostenibilità. Tale struttura di governance riflette l'impegno di Nestlé verso la sostenibilità, rafforzando la sua capacità di creare valore condiviso attraverso una visione globale e allineata alle sfide ESG.

Sostenibilità economica

La sostenibilità economica di Nestlé è profondamente radicata nella sua capacità di creare valore condiviso nel lungo termine. Sebbene nel report non siano presenti indicatori finanziari tradizionali come il fatturato, il ROI e il leverage, emergono chiaramente strategie che dimostrano come Nestlé affronti la sostenibilità economica in maniera più integrata. Ad esempio, la struttura di governance dell'azienda è progettata per riflettere il suo impegno verso la creazione di valore condiviso, con il Consiglio di Amministrazione e il Comitato per la Sostenibilità che sovrintendono la strategia di sostenibilità e valutano il suo impatto.

Un esempio tangibile di questa integrazione è l'adozione del sistema Health Star Rating (HSR) per la comunicazione dei valori nutrizionali dei prodotti. Questo non solo favorisce la trasparenza nei confronti dei consumatori, ma contribuisce anche a guidare scelte alimentari consapevoli, riflettendo l'impegno dell'azienda verso l'equilibrio nutrizionale

Anche il modo in cui Nestlé affronta la gestione dei rischi economici evidenzia un'attenzione alla sostenibilità. La regolare revisione dei risultati della valutazione di materialità e del processo di Enterprise Risk Management (ERM) consente di identificare tempestivamente sia rischi che opportunità.

Sebbene i tradizionali indicatori finanziari possano non essere esplicitamente presenti nel report, è evidente che Nestlé adotta una prospettiva più ampia e integrata sulla sostenibilità economica.

3.4.2 Performance ambientale

Impatto ambientale

All'interno dell'organizzazione Nestlé, l'attenzione all'impatto ambientale si configura come un ambito prioritario, testimoniato dalle diverse iniziative attuate. Mediante l'introduzione della Net Zero Roadmap nel 2020, Nestlé ha preso misure concrete per abbattere le emissioni di gas serra (GHG), conseguendo un significativo calo delle emissioni di carbonio e avanzando verso gli obiettivi di riduzione del 20% entro il 2025 e del 50% entro il 2030, basati sui livelli del 2018. Nel rapporto di sostenibilità si riportano i seguenti indicatori riferiti alla riduzione di emissioni:

- 6,4 milioni di tonnellate di riduzioni di CO2 rispetto allo scenario di business usuale;

- 4,3 milioni di tonnellate di rimozioni di CO2 garantite nel 2022;
- 10,7 milioni di tonnellate di riduzioni di CO2 ottenute rispetto a uno scenario di business usuale e rimozioni garantite nel 2022.

L'impegno verso una maggiore sostenibilità ambientale si estende a diversi ambiti, tra cui la lotta allo spreco alimentare, Nestlé si impegna a ridurre la perdita e lo spreco alimentare in ogni fase della catena alimentare.

Figura 3.5: Peso totale dei rifiuti generati nelle fabbriche Nestlé nel 2022 e una suddivisione di questo totale per composizione dei rifiuti (Report annuale Nestlé, 2022, pag. 13)

Waste composition	Hazardous waste generated	Non-hazardous waste generated	Total
Biomass	839	1973 909	1974 748
Mixed waste	33 067	926 422	959 489
Total	33 906	2 900 331	2 934 237

Parallelamente, la strategia Forest Positive, avviata nel 2021, enfatizza la conservazione e il recupero delle foreste come parte essenziale della Roadmap Net Zero. Nel report Nestlé afferma “Entro la fine del 2022, il 99,1% delle nostre catene di approvvigionamento primarie per carne, olio di palma, polpa e carta, soia e zucchero è stato valutato come privo di deforestazione. La catena di approvvigionamento dell'olio di palma rappresenta la maggiore opportunità di miglioramento, con il 95,6% valutato come privo di deforestazione” (Report annuale Nestlé, 2022 pag. 17)

Nel solco dell'impegno verso la sostenibilità, Nestlé si è posta l'obiettivo di ricavare il 20% degli ingredienti chiave attraverso metodi di agricoltura rigenerativa entro il 2025 (alzando la quota al 50% entro il 2030). Inoltre, la gestione responsabile delle risorse idriche è un elemento cruciale, evidenziato attraverso la creazione di un nuovo gruppo di lavoro sull'acqua e il monitoraggio costante delle risorse idriche locali e dell'uso dell'acqua nelle operazioni e catene di fornitura.

Complessivamente, l'azienda ha dimostrato un notevole impegno nell'affrontare le sfide ambientali attraverso una serie di iniziative strategiche.

Uso delle risorse

Nell'ambito della gestione delle risorse, Nestlé attribuisce grande importanza all'approvvigionamento a lungo termine di materie prime di alta qualità prodotte in modo

sostenibile. La sostenibilità di queste materie prime è influenzata da una serie di fattori, tra cui le pratiche agricole impiegate, il loro impatto sulle foreste critiche e gli ecosistemi naturali, nonché il rispetto e la promozione dei diritti umani e del benessere degli animali.

L'obiettivo di Nestlé è di assicurare che entro il 2030 il 100% dei suoi ingredienti chiave sia prodotto in modo sostenibile. A tal fine, nel corso del 2021 e del 2022, l'azienda ha sviluppato e affinato un nuovo Framework di Produzione Sostenibile. Questo framework, applicato a 14 ingredienti chiave rappresentativi del 95% del volume di approvvigionamento annuo, mira al miglioramento continuo della catena di approvvigionamento attraverso l'attuazione completa della Diligenza nei Confronti dei Diritti Umani e dell'Ambiente (HREDD), contribuendo così a generare impatti positivi sulle persone, sulla natura e sul clima nelle origini dell'approvvigionamento di Nestlé.

3.4.3 Performance sociale

Persone

La gestione della dimensione dei dipendenti all'interno di Nestlé è caratterizzata da un impegno profondo e ampio. L'iniziativa "Nestlé needs Youth" rappresenta uno dei pilastri fondamentali in questo ambito, poiché si propone di creare opportunità concrete per i giovani. L'obiettivo ambizioso di aiutare 10 milioni di giovani ad accedere a opportunità economiche entro il 2030 testimonia l'impegno dell'azienda a investire nella crescita e nello sviluppo delle nuove generazioni.

Nestlé lavora anche per promuovere la diversità e l'inclusione all'interno dell'organizzazione. Con il Gender Balance Acceleration Plan, l'azienda si propone di aumentare la percentuale di donne nelle posizioni dirigenziali senior. Nel 2022, il 30,2% delle posizioni dirigenziali senior erano occupate da donne, rispettando l'impegno preso. Nestlé si impegna anche a garantire pari opportunità e supporto ai dipendenti con disabilità, riconoscendo le diverse esigenze e fornendo un ambiente di lavoro inclusivo.

La salute dei dipendenti è considerata una priorità, con l'adozione di programmi e strategie che garantiscono un ambiente di lavoro sicuro e sano. I dati relativi al coinvolgimento dei dipendenti nelle iniziative di promozione della salute, alle ore di formazione tecnica o professionale fornite e alla percentuale di dipendenti coperti da accordi collettivi evidenziano l'ampio impegno di Nestlé nei confronti dei suoi dipendenti (Report Nestlé, 2022, pag. 57):

-156.600 dipendenti sono stati coinvolti nelle attività di promozione della salute, segnando un aumento rispetto ai 130.063 del 2021;

- 9,3 ore in media di formazione tecnica o professionale ai lavoratori all'interno delle operazioni aziendali, in calo rispetto alle 15,8 ore del 2021;

-56,3% dei dipendenti è coperto da accordi di contrattazione collettiva, in aumento rispetto al 54,4% dell'anno precedente.

Con una visione di ambiente di lavoro privo di danni e una cultura inclusiva, Nestlé si pone come modello di riferimento per una gestione olistica e responsabile della sua forza lavoro.

Relazioni con la comunità e territorio

Nestlé dimostra un profondo coinvolgimento nelle relazioni con la comunità e il territorio in cui opera. Le iniziative di Nestlé vanno oltre i confini aziendali, contribuendo in modo significativo alle comunità circostanti. I contributi e le donazioni effettuati testimoniano l'impegno a sostenere progetti di rilevanza sociale e ambientale, migliorando la qualità di vita delle persone. L'ampio coinvolgimento in progetti di agricolture rigenerative e nella strategia Forest Positive dimostra il ruolo di Nestlé nell'incidere positivamente sugli ecosistemi circostanti.

La soddisfazione della comunità è evidente attraverso il supporto a iniziative educative e occupazionali. L'iniziativa Nestlé needs Youth si impegna a creare opportunità per 10 milioni di giovani entro il 2030, fornendo formazione e accesso al mondo del lavoro. Inoltre, il coinvolgimento in iniziative come il Global Academic Alliances Program dimostra l'impegno nell'educazione superiore e nella ricerca, promuovendo la diversità e l'innovazione.

L'apporto di Nestlé alla comunità e al territorio si traduce in un miglioramento tangibile della qualità di vita. L'impegno nella promozione della salute, nella formazione professionale e nell'accesso all'occupazione contribuisce a creare un ambiente più sano e prospero per le persone. Inoltre, il coinvolgimento attivo in progetti di agricolture rigenerative e di conservazione forestale sottolinea l'obiettivo di preservare e ripristinare gli ecosistemi, migliorando così il benessere delle comunità locali e il futuro del pianeta.

Diritti umani

Nel cuore della cultura e dei valori di Nestlé risiede un forte impegno per il rispetto dei diritti umani. L'azienda riconosce che la creazione di un sistema alimentare equo, equitativo e rigenerativo è strettamente connessa al rispetto delle persone e dei loro diritti. Nestlé si dedica a fornire opportunità di lavoro sicure e dignitose, contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze e promuovendo i diritti umani.

Il Quadro e il Percorso dei Diritti Umani, introdotti nel 2021, delineano la strategia di Nestlé per affrontare questioni cruciali e rischiose in tutta la catena del valore. Questo impegno si traduce in piani d'azione specifici per temi come il diritto all'acqua, il reddito e il salario dignitosi, il lavoro forzato e la tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Il rispetto dei diritti umani è al centro dell'approccio di Nestlé alla creazione di un mondo in cui tutti possano godere di opportunità e dignità. L'impegno dell'azienda per il miglioramento del valore nutrizionale dei prodotti e per la promozione del consumo responsabile dimostra la sua volontà di affrontare sfide globali come la malnutrizione e l'obesità infantile. La digitalizzazione delle attività di controllo della qualità e l'utilizzo dell'analisi predittiva sottolineano ulteriormente l'impegno di Nestlé nel garantire la sicurezza dei prodotti e il benessere dei propri dipendenti.

3.5 Allineamento con i framework esaminati

Nel contesto dell'esame dei vari framework teorici, il rapporto di sostenibilità di Barilla dimostra un solido allineamento con diverse metodologie chiave. Preparato su base volontaria, il rapporto adotta gli "GRI Standards", sviluppati dal Global Reporting Initiative, presentando i temi materiali del Gruppo e gli indici GRI1 utilizzati per misurare l'impatto. Inoltre, il rapporto traccia una visione prospettica in linea con l'Agenda 2030 e gli SDGs delle Nazioni Unite.

Barilla, azienda leader nel settore alimentare, ha un ruolo proattivo nell'adesione all'Agenda 2030 e promuove gli SDGs attraverso azioni concrete. Il rapporto di sostenibilità evidenzia gli obiettivi chiave da raggiungere entro il 2030 e si basa su indicatori KPI per misurare i progressi.

Analogamente, il rapporto di sostenibilità di Nestlé si posiziona come pilastro di trasparenza e advocacy, allineandosi agli SDGs attraverso obiettivi chiari e indicatori di performance. Il rapporto fa riferimento agli standard di GRI e SASB.

In sintesi, entrambi i rapporti cercano di integrare diverse prospettive offerte dai framework esaminati, allineando sforzi aziendali alle ambizioni globali di sostenibilità e misurando il progresso verso obiettivi e aspettative dei framework considerati.

3.6 Confronto e analisi incrociata

Nella fase di analisi e confronto, emerge un quadro affascinante delle strategie di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa (RSI) adottate da Barilla e Nestlé. Entrambe le aziende dimostrano un impegno tangibile verso la sostenibilità, riflettendo un riconoscimento concreto dell'importanza di integrazione tra performance economiche, sociali e ambientali.

Barilla e Nestlé condividono una serie di similitudini nelle loro strategie di sostenibilità. Entrambe le aziende si ispirano agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'ONU come guida strategica, dimostrando un impegno a contribuire all'agenda globale di sostenibilità. Entrambe hanno sviluppato rapporti di sostenibilità dettagliati, che non solo illustrano i risultati, ma integrano anche obiettivi specifici e indicatori chiave di performance (KPI) per misurare il progresso. Inoltre, entrambe le aziende si allineano a standard di rendicontazione globali, come il GRI Sustainability Reporting Framework e il SASB Standard, per garantire la trasparenza e l'accuratezza delle informazioni divulgate.

Tuttavia, emergono anche differenze significative tra le strategie di Barilla e Nestlé. Barilla enfatizza fortemente la sua missione di "Good for You, Good for the Planet" attraverso il proprio modello di business, concentrandosi sulla produzione di alimenti sani e sostenibili. La sua attenzione alla tracciabilità e alla filiera corta si riflette nell'impegno verso la sostenibilità agricola e il supporto ai produttori locali. D'altra parte, Nestlé, con la sua vasta portata globale, mostra un'attenzione specifica per la gestione dell'acqua e il miglioramento dell'impatto ambientale attraverso pratiche rigenerative e la riduzione delle emissioni di gas serra. Inoltre, Nestlé ha una forte enfasi sul coinvolgimento delle comunità locali e sull'accesso a opportunità economiche attraverso l'iniziativa "Nestlé needs Youth".

L'efficacia delle strategie di sostenibilità di entrambe le aziende può essere valutata attraverso diversi parametri. Barilla sembra avere una stretta coerenza tra la sua missione aziendale e le sue iniziative di sostenibilità, creando un chiaro legame tra la produzione di cibo sano e la tutela dell'ambiente. D'altro canto, Nestlé dimostra un impegno a 360 gradi attraverso un'ampia gamma di ambiti di intervento, inclusi gli aspetti sociali e comunitari. La sua capacità di raggiungere e coinvolgere un vasto pubblico dimostra un approccio inclusivo.

In conclusione, sia Barilla che Nestlé si distinguono per i loro sforzi concreti verso la sostenibilità e la RSI. Ognuna di esse ha scelto un percorso distintivo che risponde alle sue sfide e opportunità specifiche. Mentre Barilla si concentra sull'equilibrio tra salute e ambiente attraverso prodotti locali e tracciabili, Nestlé amplifica il suo impatto attraverso l'innovazione su scala globale e l'inclusione di numerose iniziative sociali. Il confronto e l'analisi incrociata mettono in luce come entrambe le aziende abbiano adottato un approccio strategico per integrare sostenibilità e responsabilità sociale nei loro modelli aziendali, aprendo la strada a un futuro più sostenibile per l'industria alimentare.

CONCLUSIONI

Nell'attuale panorama globale, caratterizzato da crescente attenzione alla sostenibilità, la Valutazione d'Impatto Sociale (VIS) si configura come una pratica cruciale per le organizzazioni di ogni settore. La ricerca condotta in questo studio ha fornito uno sguardo approfondito sulle dimensioni fondamentali che le organizzazioni contemporanee dovrebbero considerare nel contesto della VIS. Le risposte a questa domanda hanno rivelato una serie di aspetti chiave che vanno ben oltre la mera rendicontazione finanziaria e che si estendono al cuore delle attività e delle missioni delle organizzazioni. L'analisi approfondita della letteratura ha rivelato una varietà di dimensioni, tra cui aspetti economici, ambientali e sociali.

Nell'esaminare le prassi aziendali attraverso gli studi di caso su Barilla e Nestlé, è emerso che queste aziende hanno riconosciuto l'importanza di misurare e comunicare il loro impatto sociale in modo trasparente. Tuttavia, le sfide rimangono significative, eppure la loro volontà di adottare approcci innovativi e di allinearsi con framework teorici riconosciuti a livello globale suggerisce una direzione positiva per il futuro. In conclusione, le esperienze di Barilla e Nestlé dimostrano come l'adozione di strategie sostenibili richieda un equilibrio tra obiettivi, risorse e adattamento ai contesti globali. L'uso dei framework teorici può fornire un solido punto di partenza, ma è fondamentale adattarli alle dinamiche aziendali. Guardando avanti, la loro continua evoluzione verso la sostenibilità sarà cruciale per guidare l'industria alimentare verso una maggiore responsabilità e un impatto positivo duraturo.

Inoltre, ci sono alcune sfide che emergono da questa ricerca. Una di esse è la necessità di affrontare la complessità della valutazione d'impatto sociale, che coinvolge molte dimensioni e variabili interconnesse. Inoltre, la mancanza di standardizzazione e la varietà di approcci possono rendere difficile il confronto tra organizzazioni diverse.

Per quanto riguarda i futuri sviluppi di questa ricerca, ci sono molte opportunità per ulteriori approfondimenti. Ad esempio, potrebbe essere interessante esaminare come le organizzazioni in settori diversi affrontano la valutazione d'impatto sociale. Inoltre, ulteriori studi potrebbero esplorare come le nuove tecnologie, come l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale, possono essere utilizzate per migliorare la valutazione d'impatto sociale.

In conclusione, questa ricerca ha contribuito a gettare luce sulle dimensioni fondamentali che le organizzazioni contemporanee dovrebbero considerare nella valutazione d'impatto sociale. Le evidenze provenienti dalla letteratura e dagli studi di caso suggeriscono che c'è ancora molto lavoro da fare, ma anche un forte impegno verso un futuro più sostenibile.

BIBLIOGRAFIA

Bagnoli. (2018). La rendicontazione economica e sociale negli enti del Terzo settore. In FICI (a cura di), *La riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale: Una introduzione*. Napoli.

Barilla. (2022). *Report di sostenibilità 2022*.

https://www.barillagroup.com/media/filer_public/72/18/7218232d-80e3-4e03-9724-3a24a37a6b7c/ita_barilla_group_rapporto_di_sostenibilita_2022_final.pdf

Bertani, M., & Fassina, E. (2019). *The Assessment of Social Impact in Third Sector Organizations. Preliminary Study for a New Measurement Model*.
<http://dse.univr.it/home/workingpapers/wp2019n22.pdf>

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.

Burdge, R. J., & Vanclay, F. (1996). "Social impact assessment: A contribution to the state-of-the-art series." *Impact Assessment*, 14, 59-86.

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog*. Retrieved May 28, 2010, from <http://www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf>

Commissione Europea. (2001). *Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:IT:PDF>

Commissione Europea. (2012). *L'Atto per il mercato unico II: dodici azioni prioritarie per una nuova crescita*. Bruxelles.

Di Maria, E., & Strazzeri, C. A. (2022). Pagine 44-53 in *Linee guida per la valutazione d'impatto delle società benefit e la rendicontazione sociale*. Wolters Kluwer Italia.

Elevati, C. (2019). *Progettare con la Teoria del Cambiamento*. Disponibile su <https://www.info-cooperazione.it/2022/11/la-teoria-delcambiamento-dal-2017-a-oggi-cosa-e-cambiato/>
https://www.infocooperazione.it/wpcontent/uploads/2019/06/progettare_teoria_cambiamento_changelab_2019.pdf

Elkington, J. (1997). *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* Capstone Publishing.
<https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector*. The Roberts Foundation.

EVPA. (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact Final*.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York Times Magazine.
- GECES. (2015). *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale nella legislazione della Commissione europea e nelle pratiche relativamente a: FEIS e EaSI, 2015*, Commissione Europea.
- Global Reporting Initiative. (2022). *GRI Standards: Your gateway to sustainability reporting*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-GuidaImpatto_def.pdf
- Impronta Etica. (2016). *LE LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE. Una guida pratica per le organizzazioni*. In collaborazione con SCS Consulting. Disponibile al link:
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019). D.M. 23 luglio 2019 "Le linee guida del ministero del Lavoro e delle politiche sociali per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore." *Gazzetta Ufficiale*, n. 214, del 12-9-2019.
- Nazioni Unite. (2015). *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Nestlé. (2022). *Report sulla creazione del valore condiviso 2022*. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/creating-shared-value-sustainability-report-2022-en.pdf>
- OECD. (1991). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Pasotti Anna. (2020). *L'evoluzione storica della CSR*. <https://www.linkedin.com/pulse/levoluzione-storica-della-csr-anna-pasotti/?originalSubdomain=it>
- Perrini, F., & Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: Approcci e strumenti applicativi*. Egea.

Zamagni, S., Rago, S., & Venturi, P. (2015). *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. Rivista Impresa Sociale.*

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio Dio, per la sua fedeltà e la bontà mostrata in questi tre anni di studio. Lo ringrazio per come tre anni fa ha aperto questa porta che sembrava non dovesse aprirsi, per la forza e la costanza che ogni anno ha rinnovato in me. A Dio vada tutta la lode!

Ringrazio la mia famiglia per l'amore, la pazienza e il sostegno con la quale mi hanno accompagnato in questo percorso di studio. Ringrazio Dio per te mamma, papà, Marco, Adams e Dani!

Ringraziamento speciale al mio caro nonno Peppe per la tua saggezza e il tuo incoraggiamento costante in questi anni di studio. Grazie anche a te nonna Piera per ogni telefonata nella quale mi ricordavi che stavi pregando per il mio esame, anche quando magari l'esame non c'era hahaha ti voglio bene!

Ringrazio la chiesa di Padova e, in particolare, i giovani "CHOSEN" per il loro amore e le preghiere che hanno fatto per me in questi tre anni. Ringrazio Dio per ognuno di voi!

Ringrazio il gruppo Scout ADI Padova Maranatha per il sostegno spirituale che avete rappresentato per me in questo percorso.

Desidero ringraziare anche il relatore di questa tesi, il prof. Giacomo Boesso, per la disponibilità, l'attenzione e la gentilezza dimostrate durante la stesura del lavoro.