



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

SCUOLA DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in Economia per l'Ambiente e la Sostenibilità

**L'importanza di framework olistici per la valutazione della
sostenibilità delle aziende agroalimentari: focus sul settore
viticivinicolo. Il caso Banfi S.r.l.**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Angelo Riccaboni

Correlatore:

Chiar.mo Dott. Gianluca Vitale

Tesi di laurea di:

Gabriel Scalera

Anno Accademico

2020/2021

Indice	Pag.
Ringraziamenti.....	1
Abstract.....	2
Introduzione.....	4
<u>Primo Capitolo</u>	
1.1. Definizione di <i>corporate sustainability assessment</i> e revisione della letteratura.....	7
1.2. I meccanismi di valutazione della sostenibilità maggiormente utilizzati.....	14
1.3. La valutazione della sostenibilità aziendale dell'industria alimentare: peculiarità e problematiche.....	20
1.4. Le principali iniziative e meccanismi di valutazione nell'industria alimentare.....	21
1.5. Un tentativo di valutazione olistica nella sostenibilità aziendale: il Food and Agriculture Benchmark della World Benchmarking Alliance.....	25
<u>Secondo capitolo</u>	
2.1 Il <i>Four Pillar Framework</i> : l'approccio teorico olistico per la valutazione della sostenibilità delle aziende agroalimentari	30
2.1.1. Pilastro 1: Prodotti e strategie che contribuiscono a una dieta sana e sostenibile.....	33
2.1.2. Pilastro 2: Sostenibilità delle operazioni aziendali e dei processi interni.....	37
2.1.3. Pilastro 3: Sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore.....	42
2.1.4. Pilastro 4: Buona cittadinanza d'impresa.....	44
2.2. il Food Industry Sustainability Index: il meccanismo di valutazione proposto da Santa Chiara Lab come strumento di <i>assessment</i>	46
2.2.1. L'algoritmo di scoring del meccanismo di valutazione FISIndex.....	51
2.2.2. Le peculiarità che differenziano il meccanismo FISIndex dal Food and Agriculture Benchmark di WBA. Applicabilità alle piccole medie imprese.....	55
2.3. Nota metodologica.....	57
<u>Terzo capitolo</u>	
3.1. Il caso studio Banfi.....	59
3.2. Applicazione del meccanismo FISIndex su Banfi.....	62
3.3. Definizione del nuovo Framework per la valutazione dell'allineamento agli SDGs per le imprese vitivinicole.....	75

3.4. Risultato dell'applicazione del nuovo meccanismo di valutazione su	
Banfi.....	80
Conclusioni	82
Bibliografia.....	85
Sitografia.....	92

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare tutti coloro che direttamente e indirettamente hanno reso possibile la stesura di questo elaborato.

In particolar modo, ringrazio il Professor Angelo Riccaboni per la fiducia mostrata e per i ricchi spunti di riflessione e suggerimenti che mi hanno guidato durante tutto il percorso di tesi.

Ringrazio il Dottor Gianluca Vitale per la sua disponibilità e il costante supporto nei vari step dell'elaborato. Grazie alla sua perseveranza sono riuscito a risolvere alcune problematiche riscontrate nella parte empirica del lavoro di tesi e a portare a termine l'elaborato.

Ringrazio l'azienda vitivinicola Banfi, in particolar modo il *Sustainability Reporting* manager il Dottor Stefano Scardocchia, per aver contribuito, attraverso numerose interviste, all'elaborazione del caso studio, nonostante il periodo intenso per la redazione dell'ultimo bilancio di sostenibilità.

Inoltre, vorrei ringraziare tutti i colleghi e le colleghe del Santa Chiara Lab, che mi hanno accolto nel loro team, contribuendo all'individuazione del percorso di tesi in linea con i miei interessi ed obiettivi. Tra tutti, ringrazio in particolar modo il Dottor Valerio Perrella per i suoi preziosi consigli, indispensabili per la stesura dell'elaborato e la Dottoressa Cristiana Tozzi che ha permesso di relazionarmi con l'azienda Banfi in tutti questi mesi.

Abstract

In the agri-food sector there is a high degree of fragmentation regarding the sustainability measurement and assessment mechanisms. Specifically, few of them evaluates the company's sustainability performance in a holistic way.

The Four Pillar Framework and its assessment mechanism FISIndex, aim to overcome these limitations by assessing companies on the implementation of products and strategies in line with healthy and sustainable diets, sustainable internal processes, sustainable supply chains and being a good citizen. Nevertheless, this framework has been developed and tested only on the large food companies that carry out transformation activities.

This work represents the starting point of a multi-year project that aims to test and adapt the Four Pillar Framework in the wine sector. In so doing, a pilot study has been developed considering the case of Banfi S.r.l. From the application of the mechanism on the company and from the interviews carried out with the sustainability reporting manager, some topics are found to be not applicable to the wine company. To solve the limits of the mechanism, new themes are proposed based on existing literature and practical solutions. Accordingly, this study proposes a new version of the framework that is more aligned with the peculiarities of the wine sector. It lays the foundation of a more holistic monitoring and assessment tool useful to support managers in running wine companies focusing on the pursuit of the Sustainable Development Goals (SDGs).

Since the present is a pilot study, it paves the way for further research. The new Framework should be tested in a wide number of wine companies so that it can be better fine-tuned thus becoming more generally applicable. Other studies can also try to test the Four Pillar Framework in other industries, especially in those with high sustainability impacts.

Introduzione

Negli ultimi anni, l'interesse verso la sostenibilità è aumentato in modo considerevole, manifestandosi in una pluralità di ambiti e settori diversi. Sia dal punto di vista sociale che in ambito istituzionale e imprenditoriale, la tematica viene affrontata, discussa e considerata sempre più come tema centrale di qualsiasi processo decisionale. Varie sono le forze promotrici della sostenibilità, ma una tra le più rilevanti può essere individuata nell'elaborazione e promulgazione dei *Sustainable Development Goals* (SDGs). Nonostante il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 sia una dichiarazione di intenti che coinvolge, in prima battuta, solamente gli Stati e i Governi del mondo, è necessario che ognuno si faccia portatore del cambiamento verso un futuro più sostenibile. Le imprese, in particolare, possono giocare un ruolo fondamentale e strategico nel raggiungimento degli SDGs.

In letteratura vi è una ampia trattazione che da tempo si sofferma sull'individuare appropriate definizioni di sostenibilità aziendale e sull'argomentare i motivi e i benefici di una inclusione della sostenibilità nella governance e nel management dell'azienda, dimostrando come implementare la sostenibilità porti ad un aumento dei profitti nel breve e nel lungo periodo (Lozano et al., 2015; Cupertino et al., 2021) e una migliore reputazione aziendale. Ultimamente numerosi studi si sono concentrati, invece, sul "come" implementare la sostenibilità ed interrogandosi sul come questa debba essere valutata. In particolare, emerge come permanga un gap tra framework teorici di valutazione della sostenibilità aziendale e meccanismi e sistemi di misurazione delle performance. (Pranugrahaning et al., 2021). In aggiunta, viene sottolineato come pochi siano gli strumenti di valutazione aziendale olistici che permettano all'impresa di misurarsi, capire il grado di sostenibilità già raggiunto e individuare gli step successivi da raggiungere e migliorarsi.

L'elaborato, che cerca di contribuire a colmare tali lacune, si articola nel seguente modo: Nel primo capitolo, dopo un'attenta revisione della letteratura, viene individuata e descritta la definizione di *corporate sustainability assessment* (valutazione di sostenibilità aziendale), individuandone i tre concetti chiave. Nonostante la sostenibilità aziendale e il processo di *assessment* siano bene definiti da numerosi studi in letteratura, vi sono ancora degli ostacoli che non permettono una piena implementazione della sostenibilità nel management dell'impresa. Emerge, infatti, come tali impedimenti provengano spesso da

una mancanza di un valido meccanismo di valutazione onnicomprensivo riconosciuto, facilmente applicabile e di elevata efficacia (Tasdemir et al., 2019). La trattazione prosegue, quindi, con una panoramica di strumenti di valutazione della sostenibilità, solitamente provenienti dal settore finanziario, ma utilizzati anche nell'*agrifood*, evidenziandone peculiarità e limiti. Successivamente, viene presentato un focus sulla valutazione della sostenibilità aziendale nel settore agroalimentare che evidenzia un'elevata frammentazione di tale attività manageriale. Infine, vengono presentate, specificatamente per il settore di riferimento, le iniziative e i meccanismi di valutazione ad oggi presenti.

Il secondo capitolo presenta il *Four Pillar Framework*, approccio di valutazione olistico di carattere internazionale elaborato dall'iniziativa *Fixing The Business of Food*, volto a trasformare il settore agroalimentare, supportando l'allineamento delle imprese di settore agli SDGs. Per tale *Framework* vengono spiegate le ragioni per le quali l'analisi di sostenibilità si concentra sui quattro Pilastri e vengono presentate le tematiche individuate per ognuno di quest'ultimi. Una volta terminata la trattazione delle tematiche costituenti il *Framework* teorico di riferimento, l'attenzione si sposta sul meccanismo di valutazione *Food Industry Sustainability Index (FISIndex)*, che permette di valutare nella pratica, attraverso uno specifico albero di *scoring*, l'allineamento agli SDGs delle grandi aziende dell'*agrifood*. Di tale meccanismo vengono poi presentate le particolarità che lo differenziano dal principale meccanismo alternativo proposto dalla *World Benchmarking Alliance (WBA)*, sottolineando in particolare, l'esplicita apertura del FISIndex alla valutazione delle piccole e medie imprese. Chiude il capitolo la nota metodologica che è stata seguita per elaborare il caso di studio argomento del capitolo successivo.

Il terzo ed ultimo capitolo si concentra sul caso di studio Banfi. Dopo una breve descrizione dell'azienda e della sua relazione con il concetto di sostenibilità, viene presentata l'applicazione del meccanismo di valutazione FISIndex sull'impresa vitivinicola caso di studio, riportando i punti salienti delle interviste intercorse con il responsabile del bilancio di sostenibilità di Banfi. Vengono contestualmente evidenziati dei problemi di applicabilità del meccanismo sull'azienda, ai quali è necessario porre rimedio in modo che lo stesso meccanismo sia utilizzabile nel settore analizzato. Per tale motivo, vengono successivamente avanzate delle proposte volte a risolvere i limiti individuati per determinate tematiche e fornire un *Framework* applicabile in ogni suo campo sulle imprese vitivinicole.

Il caso studio, oggetto della trattazione del capitolo, mostra solamente i risultati preliminari di un progetto ben più ampio, di durata quadriennale, che permetterà di testare in modo più ampio il nuovo Framework individuato da tale elaborato, attraverso il coinvolgimento di gran parte delle aziende vitivinicole italiane che presentano un bilancio di sostenibilità.

Chiude l'elaborato una sezione dedicata alle conclusioni ricavate dall'analisi empirica svolta, alle implicazioni manageriali e alle future ricerche che potrebbero avvalorare tale studio.

Primo capitolo

1.1. Definizione e revisione della letteratura del *Corporate Sustainability Assessment*.

Negli ultimi anni si è registrato un crescente interesse nel conoscere, capire ed implementare la sostenibilità aziendale. Dal 2012 ad oggi, infatti, in letteratura si è avuto un aumento di pubblicazioni relative alla sostenibilità aziendale, che si concentrano sulla sua definizione, sulle motivazioni e le ragioni che spingono le aziende a implementarla, mostrandone i benefici connessi (Pranugrahaning et al., 2021). In altre parole, la letteratura si è da tempo concentrata sul “cosa” sia la sostenibilità aziendale e sul “perché” adottarla in un’impresa (Maas et al., 2016). Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la definizione, non è presente in letteratura una determinazione univoca del concetto di sostenibilità aziendale o *corporate sustainability* (CS), che risulta essere diversamente individuato a seconda del settore o attività di riferimento e composto da problematiche con alto grado di complessità e vasta portata (Amini e Bienstock, 2014). Tuttavia, sembra che la maggior parte delle definizioni siano basate sul concetto di sviluppo sostenibile come definito dalla *World Commission on Environment and Development* (WCED) (Rego et al., 2017). La Commissione, infatti, definisce lo sviluppo sostenibile come quello sviluppo che permette alle generazioni odierne di soddisfare i propri bisogni senza compromettere il soddisfacimento dei bisogni delle generazioni future (Rapporto Brundtland, 1987). Un focus ulteriore viene dato anche da Hahn et al., (2015), che si riferiscono alla CS con un approccio integrativo, definendola come “*un set di fattori economici, ambientali e sociali sistematicamente interconnessi e interdipendenti alle quali le aziende sono chiamate a rispondere simultaneamente*”.

Una tra le definizioni maggiormente accreditate, proviene dagli studi di Amini e Bienstock (2014) che, attraverso una revisione della letteratura, individuano un framework illustrativo per la *corporate sustainability*. Tale framework si compone di cinque elementi: il CS deve essere integrato nella strategia aziendale globale e nelle attività di comunicazione interna ed esterna; affinché le azioni sostenibili abbiano successo e senso, queste devono coinvolgere la gestione della filiera e nel perseguire un approccio *zero-waste* alla sostenibilità, devono impegnarsi in attività di innovazione che comprendano più stakeholders. Inoltre, risulta fondamentale che l’azienda adotti un approccio proattivo alla sostenibilità, sia virtuosa senza limitarsi a rispettare le normative e che lo stesso approccio sia comprensivo di tutti gli aspetti della sostenibilità, economici, sociali ed ambientali.

Relativamente, invece al “*perché*” le aziende siano coinvolte nei temi della sostenibilità, in letteratura sono presenti numerosi articoli sulle motivazioni che portano l’azienda ad implementare la sostenibilità. Tra questi troviamo: il ruolo normativo e la crescente attenzione dei media (Bansal, 2005), fattori istituzionali o reputazionali, opportunità di profitto sia nel breve che nel medio lungo termine (Lozano et al., 2015). Adottare un approccio di gestione aziendale sostenibile contribuisce, infatti, non solo a ridurre costi e aumentare i benefici economici nel breve periodo, ma permette anche di garantire l’esistenza dell’organizzazione nel lungo termine (Lozano et al., 2015). A sostegno di tale tesi è dimostrato che, specialmente nel settore dell’industria alimentare, settore di riferimento di questo elaborato, vi sia evidenza empirica di una correlazione positiva tra buona performance nelle tematiche di sostenibilità e la redditività aziendale sia di breve che di medio-lungo termine (Cupertino et al., 2021). Negli ultimi anni, inoltre, si è affermata l’importanza del coinvolgimento delle aziende nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs) promossi dalle Nazioni Unite nel 2015¹. Le organizzazioni ricoprono infatti un ruolo centrale ai fini dell’effettivo raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* entro il 2030, in quanto driver principali dello sviluppo economico. Le imprese, di qualsiasi dimensione e settore produttivo, sono chiamate a dare un contributo importante nell’era SDGs attraverso nuovi modelli di business responsabile, investimenti, l’innovazione, lo sviluppo tecnologico e l’attivazione di collaborazioni multi-stakeholder².

La letteratura oggi si sofferma molto sul capire “*come*” integrare la sostenibilità aziendale e come poter misurare e valutare gli avanzamenti nel progresso verso la sostenibilità. A riguardo, Chang et al. (2017) evidenziano che il modo in cui viene gestita la sostenibilità all’interno di un’azienda è una tematica emergente per la ricerca CS. In tale prospettiva vi è un impegno comune nell’elaborare un quadro concettuale per guidare le aziende nei processi di implementazione della sostenibilità, ma non vi è ad oggi, un framework olistico che fornisca alle imprese chiare linee guida per valutare il grado di integrazione della CS nel *core business* (Pranugrahaning et al., 2021).

¹ Attraverso la Risoluzione adottata dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il 25 settembre 2015 viene approvata e sottoscritta da 193 Paesi, l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma composto da 17 obiettivi e 169 target, volto a delineare la giusta via per la sostenibilità. <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

² Il coinvolgimento delle imprese è incentivato attraverso numerose linee guida di organizzazioni internazionali che svolgono il ruolo di facilitatori nella transizione verso la sostenibilità. https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/GRI-SDGPracticalGuide_ITA_def.pdf

Sebbene alcuni studi abbiano cercato di permettere l'attuazione sequenziale e simultanea di iniziative di sostenibilità all'interno delle aziende o lungo la catena di approvvigionamento, spesso manca una chiara individuazione delle procedure di implementazione ed applicabilità necessaria per permettere ad una qualsiasi azienda di intraprendere virtuosismi sostenibili (Tasdemir et al., 2019).

Questa carenza risulta molto accentuata nel settore alimentare, nel quale le aziende consapevoli del loro potenziale contributo verso la sostenibilità, chiedono meccanismi e linee guida per l'implementazione della CS.

La valutazione della sostenibilità aziendale o *corporate sustainability assessment (CSA)* è il principio chiave intorno al quale negli anni, la letteratura si è evoluta rapidamente (Moldavska e Welo 2018). È parere comune che la valutazione di strategie e azioni aziendali sostenibili sia lo strumento necessario e imprescindibile per far sì che, concetti e obiettivi dapprima teorici, trovino applicazione nelle imprese e permettano una più facile transizione verso la sostenibilità (Donovan et al., 2016; Toppo et al., 2017).

L'*assessment* della sostenibilità aziendale offre una piattaforma, un meccanismo con cui le organizzazioni possono implementare processi sistematici per affrontare le tematiche non finanziarie (Borgert et al., 2018). Nonostante sia riconosciuta l'importanza della sostenibilità aziendale e della CSA, i manager e le imprese lottano ancora su come implementarlo all'interno dei loro sistemi e processi (Silva et al., 2019). Numerosi passi avanti sono stati fatti, sottolineando che una vera integrazione della sostenibilità non può venire da un cambio di visione del top management e delle strategie aziendali, attraverso una riformulazione del purpose aziendale e dei sistemi di gestione misurazione delle prestazioni (Baumgartner e Korhonen, 2010; Vitale et al., 2019). In aggiunta, nel tentativo di delineare una definizione e un'applicabilità del CSA, Schneider e Meins (2012) evidenziano come sia necessario distinguere due aspetti principali nella valutazione della sostenibilità aziendale: performance e governance della sostenibilità. Nel primo caso, gli autori fanno riferimento alle attività e azioni sostenibili attualmente svolte dall'impresa che costituiscono la "sostenibilità effettiva", mentre con il termine di governance sostenibile vengono indicate le caratteristiche organizzative-gestionali e gli obiettivi per il raggiungimento della "sostenibilità futura". Queste due dimensioni seppur distinte sono complementari: l'assenza di una di esse, infatti, rende il CSA potenzialmente non valido e inaffidabile.

Focalizzarsi esclusivamente sul monitoraggio e rendicontazione delle performance aziendali (sostenibilità effettiva) non dà nessuna certezza sulla capacità di un'impresa di mantenere il grado di sostenibilità raggiunto, mentre limitarsi a stabilire obiettivi ed impegni sostenibili non determina di fatto l'effettiva sostenibilità (Schneider e Meins, 2012).

In letteratura è presente una descrizione sistematica del CSA basata su tre concetti chiave (Pranugrahaning et al., 2021) quali:

- a) il sistema di governance della sostenibilità
- b) la misurazione delle performance di sostenibilità aziendale CS
- c) la rendicontazione per la CS

a) il sistema di governance della sostenibilità

Il sistema di governance della sostenibilità in un'azienda è tipicamente visto come la guida del comportamento aziendale per integrare e affrontare la sostenibilità nelle azioni aziendali (Klettner et al., 2014). All'interno di questo, vengono stabiliti gli elementi architettonici per raggiungere la sostenibilità, inclusi gli assetti strutturali e organizzativi (come strategia, strutture e sistemi), con l'obiettivo di gestire le azioni intraprese per raggiungere la sostenibilità. Tali caratteristiche strutturali e di leadership legate alla gestione delle tematiche non finanziarie sono viste come fattori abilitanti della sostenibilità aziendale (Schneider e Meins, 2012).

A riguardo, altri studi avvalorano il concetto chiave di governance della sostenibilità. Baumgartner e Rauter (2016) per esempio, individuano il processo strategico come un fattore indispensabile per la sostenibilità, il quale evidenzia le modalità di costruzione e sviluppo della strategia attraverso l'identificazione del "*chi*", "*come*" e "*quando*" dell'implementazione. Ciò significa che le questioni di sostenibilità devono essere integrate nella cultura organizzativa, nella definizione degli obiettivi strategici, nei circuiti di apprendimento e feedback e nelle attività quotidiane dell'azienda (Baumgartner e Rauter, 2017). Inoltre, gli elementi architettonici per raggiungere la sostenibilità, stabiliti nel sistema di governance, devono avere come obiettivo anche il controllo delle azioni interne ed esterne. Sebbene il sistema di governance non rifletta necessariamente l'effettivo contributo delle aziende al raggiungimento della sostenibilità, si sostiene che

tale obiettivo sia un presupposto necessario per garantire migliori prestazioni di CS, monitorando costantemente l'affinità delle azioni alle strategie sostenibili aziendali (Schneider e Meins, 2012).

b) la misurazione delle performance di sostenibilità aziendale CS

La misurazione delle prestazioni di sostenibilità aziendale è un concetto particolarmente rilevante, evidente anche dalle numerose pubblicazioni in merito che la identificano come un aspetto critico volto a inquadrare l'effettiva attuazione di governance e di accordi strategici sostenibili (Maas et al., 2016). Per un'effettiva implementazione delle pratiche sostenibili nella gestione organizzativa si rendono necessari validi sistemi olistici di misurazione di performance aziendali. (Klettner et al., 2014). A riguardo, infatti, Lee e Saen (2012) sostengono che è improbabile che la CS venga correttamente incorporata nelle azioni aziendali fino a quando non saranno disponibili metodi efficaci per misurarne e verificarne il progresso. Schneider e Meins (2012), avvalorano ulteriormente l'importanza di tale concetto, individuando nella misurazione delle performance aziendali sostenibili il primo passo da cui partire per integrare le pratiche di gestione del CS.

Monitorare le performance di sostenibilità aziendale risulta essere un valido strumento per determinare in che misura le imprese integrano profitto economico e responsabilità ambientali e sociali, nonché gli interessi della pluralità degli stakeholders aziendali nelle strategie dell'organizzazione (Jiang et al., 2018). Tutt'oggi, infatti, viene data una straordinaria importanza all'individuazione degli indicatori di performance (*key performance indicators* o KPI) di sostenibilità alla base del sistema di misurazione aziendale. I KPIs forniscono all'impresa le informazioni necessarie per supportare il management nella gestione, nel controllo e nella pianificazione delle iniziative intraprese in ambito di *corporate sustainability* attraverso un approccio olistico.

La letteratura accademica, negli ultimi decenni, ha cercato di rispondere all'esigenza di una guida pratica a livello aziendale per misurare, gestire e presentare le prestazioni di sostenibilità aziendale, proponendo vari tentativi di criteri ed indicatori delle performance di sostenibilità. Tali sforzi hanno portato alla individuazione di criteri specifici per le diverse applicazioni di CSA, i quali però hanno aumentato involontariamente la confusione tra i professionisti a causa della difficile generalizzazione degli stessi (Büyükoçkan e Karabulut, 2018).

Nonostante questi possano comunque reputarsi dei passi avanti alla valutazione della sostenibilità delle imprese, non risulta essere presente, ad oggi, un metodo chiaro di *assessment* che non sia minato da limiti tecnici di misurazione ed applicabilità (Ahi et al., 2018). Sebbene recenti studi forniscano uno scenario potenziale nel quale l'azienda possa sviluppare il proprio set di indicatori con maggiore approccio partecipativo, non forniscono informazioni chiare su come tale insieme di indicatori possa costituire valido strumento per una valutazione univoca dell'azienda e un confronto inter-aziendale (Pranugrahaning et al., 2021).

c) la rendicontazione della CS

Il terzo ed ultimo concetto chiave del *corporate sustainability assessment* è dato dalla rendicontazione di sostenibilità³. Tale attività può avere un rilevante impatto sulla più ampia performance aziendale oltre che svolgere un ruolo nel sostenere gli sforzi di sostenibilità aziendale (Adams e Frost 2008). La rendicontazione, infatti, può essere vista non solo come strumento di ricerca della conformità o di analisi retrospettiva delle prestazioni, ma soprattutto come processo partecipativo che coinvolge comunicazione, processo decisionale e apprendimento per le aziende che implementano la CS (Perez Lopez et al., 2015).

Tale concetto chiave risulta essere già noto alle aziende tanto che nel recente rapporto sullo stato di avanzamento del Global Compact (UNGC)⁴ delle Nazioni Unite si dichiara che più della metà dei partecipanti aziendali ha riconosciuto il *sustainability reporting* come contributo fondamentale all'integrazione della CS nelle operazioni aziendali. Nello specifico, coinvolgere gli stakeholders ed intraprendere un'analisi di materialità, non solo rende chiare le priorità dell'azienda all'esterno tramite il report, ma aiuta soprattutto le aziende stesse a coordinare le azioni di sostenibilità e la loro strategia di business (Jones

³ Il report di sostenibilità, come definito dal GRI, è “un documento pubblicato dalle imprese per segnalare l'impatto delle loro attività quotidiane in termini economici, sociali e ambientali, evidenziandone i legami con valori, strategie e modelli di governance”. Tale documento rende noto, tra le molte informazioni aziendali, quali tematiche ed obiettivi sono materiali (vale a dire prioritari) per l'impresa, rappresentandole solitamente nella cosiddetta matrice di materialità. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

⁴ Il Global Compact è un'iniziativa creata dalle Nazioni Unite nel 2000 con lo scopo di promuovere su scala globale la sostenibilità aziendale, prevalentemente in relazione a tematiche quali diritti umani, lavoro, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Tale iniziativa, che vede la partecipazione di più di 12300 attori tra cui più di 9000 aziende, più di altre enfatizza l'importanza del coinvolgimento delle imprese nel raggiungimento degli SDGs. <https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN-Global-Compact-Progress-Report-2020.pdf>

et al., 2016). Gli obblighi e le intenzioni di rendicontazione hanno necessariamente un impatto nell'orientare i processi decisionali sin dall'inizio del processo, permettendo l'istituzione di un sistema di governance capace di supportare lo sviluppo del rapporto di sostenibilità (Jones et al., 2016). Questo ampio riconoscimento da parte delle organizzazioni ha permesso all'UNGC di stabilire che la rendicontazione di sostenibilità migliora anche l'effettiva attuazione della *corporate sustainability*.

In base a quanto detto, il report di sostenibilità potrebbe essere utilizzato come oggetto di valutazione per misurare le prestazioni aziendali. È stato dimostrato, infatti, che adottare determinati standard di rendicontazione, incentivi le aziende ad impegnarsi maggiormente per essere più sostenibili (Alonso-Almeida et al., 2014). Inoltre, se la rendicontazione di sostenibilità viene sistematicamente collegata ai due concetti chiave precedentemente approfonditi, quali la strategia di governance e i sistemi di misurazione delle performance di sostenibilità, questa può essere un valido strumento decisionale e gestionale (Perez-Lopez et al., 2015).

Per l'elaborazione di meccanismi di valutazione della sostenibilità aziendale olistici e con un alto grado di applicabilità risulta, quindi, fondamentale tenere in considerazione tutti e tre i concetti chiave sopra presentati, riassunti in Figura 1.

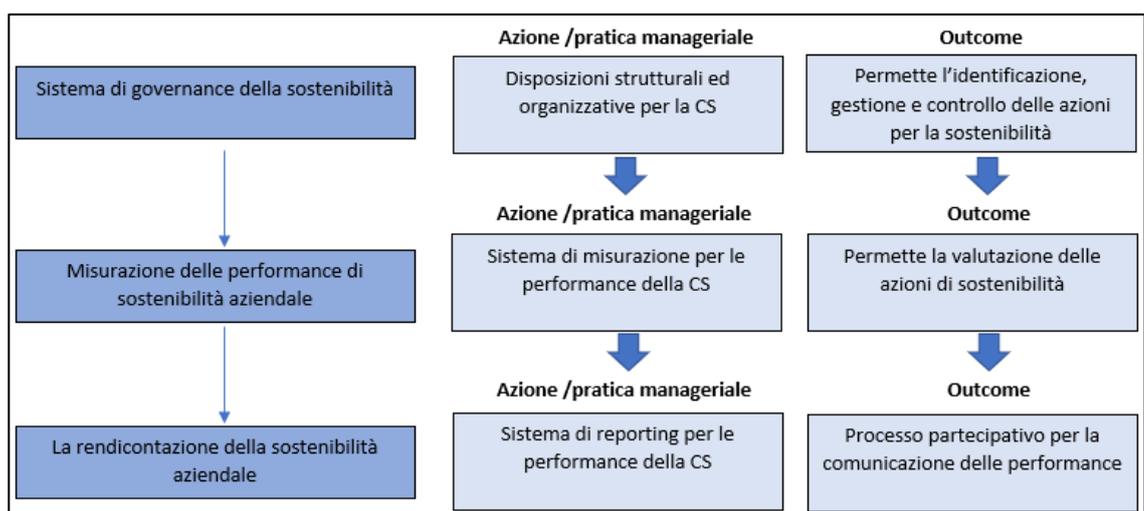


Figura 1 Elaborazione propria tratta da Pranugrahaning et al., (2021).

Nonostante sia possibile individuare i principi chiave fondamentali della valutazione della sostenibilità, risulta ancora acceso il dibattito sull'elaborazione di un valido meccanismo di valutazione onnicomprensivo riconosciuto dal mondo accademico e delle imprese. Manca ancora un quadro versatile che possa essere convenientemente applicato a qualsiasi settore e che sia caratterizzato da efficacia sufficiente per misurare e confrontare le reali prestazioni di sostenibilità (Tasdemir et al., 2019)⁵.

Di seguito viene presentata una panoramica dei meccanismi di valutazione della sostenibilità aziendale più accreditati e utilizzati, che non ha lo scopo di essere esaustiva, ma di presentane le peculiarità e i limiti.

1.2. I meccanismi di valutazione della sostenibilità aziendale maggiormente utilizzati

Molti studi in letteratura, come ad esempio Ness et al. (2007), hanno valutato in dettaglio gli strumenti disponibili per la valutazione della sostenibilità, evidenziando che soltanto un numero limitato di strumenti è in grado di cogliere a pieno i legami tra le tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, economica e sociale. Ness et al., inoltre, evidenziano che nella valutazione degli aspetti non finanziari permane la prevalenza di parametri ambientali a discapito di quelli socio-economici.

In aggiunta, molti degli strumenti di misurazione della sostenibilità aziendale proposti dalla letteratura non sono riusciti a offrire uno strumento di confronto inter-aziendale delle performance sostenibili, a causa della mancanza di alcuni fattori chiave teorizzati negli strumenti di benchmarking (Tasdemir et al., 2019)⁶.

Tra gli strumenti di misurazione in letteratura troviamo il *Sustainable Benchmarking Tool* (SBT) composto dall'integrazione dello sviluppo sostenibile (individuato dalla Triple Bottom Line) e del *Lean management*⁷ (Tasdemir et al., 2019). Lo strumento prevede un

⁵ La ricerca citata presenta anche altri risultati non discussi nell'elaborato come (1) lean potrebbe essere utilizzato come base per quadri di benchmarking della sostenibilità. (2) Le sinergie tra lean e sostenibilità superano le divergenze.

⁶ Gli autori presentano nello stesso studio, le caratteristiche fondamentali che uno strumento di benchmarking, quale strumento di misurazione, deve necessariamente avere per servire adeguatamente allo scopo e per colmare le lacune della letteratura. In particolare, vengono evidenziati come elementi chiave: versatilità, completezza, chiarezza, convenienza, standardizzazione, scalabilità ed innovatività.

⁷ Il Lean management è un approccio focalizzato sull'economicità e rispettoso dell'ambiente. Si concretizza con una gestione filosoficamente snella che si concentra sulla riduzione dei rifiuti attraverso l'ottimizzazione delle risorse. Per ulteriori approfondimenti sul contributo del Lean management alla sostenibilità aziendale: Dey PK et al., (2019) "*The Impact of Lean Management Practices and Sustainability-Oriented Innovazione on Sustainability Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: Empirical Evidence from the UK*".

modulo centrale di mappatura del flusso di valore (*Value Stream Mapping* o VSM) nel quale vengono raccolti e visualizzati i dati relativi all'unità aziendale valutata, offrendo l'opportunità di rilevare attività a valore aggiunto e gli sprechi sia dal punto di vista del *lean* sia della sostenibilità. A questa parte centrale di mappatura sono collegati tre moduli che monitorano e misurano le prestazioni aziendali: modulo di misurazione delle prestazioni economiche (FPM), delle prestazioni ambientali (EPM) e delle prestazioni sociali (SPM). Tali moduli si compongono a loro volta di specifici indicatori che supportano la valutazione nelle tre aree indicate. Per il primo vengono utilizzati indici prettamente finanziari come profitto netto marginale, ROI per l'innovazione e turnover dell'inventario; per il secondo modulo vengono utilizzati indicatori quali generazione di rifiuti netti, *water* ed *energy footprint* nette, mentre per il modulo sociale vengono individuati indicatori come grado di soddisfazione dei dipendenti, indice di assenteismo o di divario salariale di genere⁸.

Nella trattazione, il *Sustainable Benchmarking Tool* viene presentato come unico framework che possa valutare la “vera sostenibilità”, anche grazie al monitoraggio attento delle catene di approvvigionamento attraverso il *Lean management*. Dai tre moduli di misurazione delle prestazioni ambientale, sociale ed economico viene calcolato l'indice di “vera” sostenibilità dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti nelle tre aree, dove ognuna di esse concorre ad un terzo del valore dell'indice finale denominato *True Sustainability Index* (TSI).

Lo strumento presentato non è però esente da limiti. Le limitazioni più comuni riportate sono l'insufficiente trasparenza dei risultati, la mancanza di considerazione degli impatti sociali ed economici durante il ciclo di vita di un prodotto (Tasdemir et al., 2019) e i costi molto elevati che un'azienda dovrebbe sostenere per poter valutare l'attività nella sua interezza. Tra gli indicatori, inoltre, è possibile notare una rilevante disparità tra il numero di quelli ambientali e socio-economici, che potrebbe portare alla sottovalutazione di possibili carenze, soprattutto in ambito sociale (Tasdemir et al., 2019). In aggiunta, non viene fatto alcun riferimento alla dimensione di governance, aspetto centrale nella transizione verso la sostenibilità (Baumgartner e Korhonen, 2010) e non è chiaro se il modulo principale di mappatura VSM sia presente in qualche modo nel calcolo del

⁸ Per la completa trattazione degli indicatori individuati a supporto del Sustainable Benchmarking Tool (SBT) si rimanda all'articolo integrale dove vengono presentati anche in base al grado di applicazione dello strumento. Tasdemir C. et al., (2019) “*Sustainability benchmarking tool (SBT): theoretical and conceptual model proposition of a composite framework*”.

punteggio dell'indice di "vera sostenibilità". Ultimo limite ma non meno importante, è dato dal fatto che i guadagni provenienti dalla trasformazione *lean* possono iniziare a ristagnare dopo il primo anno (Tasdemir et al., 2019).

Altri meccanismi di valutazione della sostenibilità aziendale provengono dal settore finanziario e considerano dapprima l'aspetto economico-finanziario connesso ai possibili rischi determinati da fattori ambientali, sociali e di governance. Di seguito si approfondiscono i principali meccanismi attualmente utilizzati dalle aziende.

FTSE4Good Index

I criteri di elaborazione del FTSE4Good Index sono stati sviluppati con obiettivi simili ad altri strumenti, ovvero fornire agli investitori un mezzo attraverso il quale possano identificare e investire in società che soddisfano requisiti minimi nell'applicazione di pratiche socialmente responsabili. Per essere incluse nella serie di indici FTSE4Good, le aziende devono essere in grado di soddisfare i requisiti essenziali in cinque aree principali, vale a dire lavorare per la sostenibilità ambientale, riconoscere e sostenere i diritti umani universali, garantire buoni standard di lavoro nella catena di approvvigionamento, contrastare la corruzione e mitigare i cambiamenti climatici. Tali aree derivano, infatti, dalla metodologia FTSE ESG che suddivide le tre dimensioni (*Environmental, Social e Governance*) in 14 tematiche⁹ valutate a loro volta da più di 300 indicatori. Nello specifico viene misurata la qualità gestionale dell'azienda in esame nelle problematiche collegate ad ogni tematica. Sono oggetto di valutazione tutti i documenti aziendali pubblicamente disponibili come report annuali e di sostenibilità, siti web e questionari scritti (FTSE,2011).

Dal nome dell'indice è possibile ricavare un limite al meccanismo: tale strumento di valutazione può essere applicato solamente alle aziende quotate. Ciò riduce il grado di applicabilità del meccanismo soprattutto nelle piccole e medie imprese ma anche nelle grandi non quotate in borsa. Lo strumento illustra inoltre, solamente i possibili rischi finanziari che potrebbero derivare da fattori non finanziari.

⁹ Per quanto riguarda la dimensione ambientale sono individuate come tematiche principali la biodiversità, il cambiamento climatico, inquinamento e risorse, la catena di approvvigionamento e la sicurezza dell'acqua; mentre le tematiche sociali promosse da FTSE ESG sono la responsabilità del cliente, salute e sicurezza, diritti umani e comunità, standard lavorativi e la supply chain. Sono invece tematiche di governance l'anticorruzione, la corporate governance, la gestione dei rischi e la trasparenza fiscale. <https://research.ftserussell.com/products/downloads/ESG-ratings-overview.pdf>

Standard and Poor ESG Evaluation

ESG Evaluation di Standard & Poor (S&P) è una valutazione della strategia ESG di un'azienda e della capacità di adattamento e preparazione a potenziali rischi e opportunità future. La metodologia del meccanismo considera in primis il “*ESG Profile*” di un'azienda, valutando l'esposizione delle operazioni a rischi e opportunità ambientali, sociali e di governance. Tale analisi considera l'esposizione ai rischi di settore e di regione. In seconda battuta, la valutazione passa alla “*Preparedness*” di lungo termine dell'azienda, ossia la capacità di anticipare e adattarsi ad una serie di variazioni (rischi e opportunità) di lungo termine. Questi rischi non sono limitati agli aspetti ESG ma includono anche aspetti tecnologici e normativi quando rilevanti.

Il meccanismo di valutazione restituisce un punteggio che va da 0 a 100, indicando in modo proporzionale il grado di sostenibilità dell'azienda. La valutazione si basa sul modo in cui i fattori di rischio ESG potrebbero influenzare gli stakeholder, portando potenzialmente ad un impatto finanziario diretto o indiretto sull'azienda. Pertanto, viene valutata la materialità finanziaria di eventi e fattori connessi alla sostenibilità, considerando materiali i fattori che potrebbero influenzare in modo significativo le operazioni commerciali dell'impresa, i flussi di cassa o l'accesso al capitale.

Il processo di valutazione in sé si compone di due fasi distinte. Nella prima viene effettuata una valutazione macroeconomica per ogni area (*Environmental, Social e Governance*) del settore e regione nella quale è situata l'azienda. Tale fase concorre al 40% del punteggio ESG finale. Nella seconda fase, per il 60% del punteggio, vengono invece analizzati, attraverso 12 fattori ESG specifici, le caratteristiche identitarie dell'azienda analizzata (*Entity-specific Score*). Per ciascuna delle tre aree di valutazione sono individuati quattro indicatori generali che potrebbero subire modifiche in base al settore nel quale viene applicata la metodologia, definendone di più specifici. Le aree *Environment* e *Social* corrispondono al 30% ciascuna del punteggio finale, mentre con il 40% viene data una maggiore rilevanza alla componente di Governance.

La metodologia elaborata dalla società di *rating* è ampiamente utilizzata per la valutazione delle aziende tanto da essere la base dell'*assessment* del noto *Dow Jones Sustainability Index*. Tale indice è stato lanciato per la prima volta nel 1999, volto a costituire un punto di riferimento globale della sostenibilità. Nell'iniziativa di valutazione sono chiamate a partecipare le prime 2500 aziende in termini di capitalizzazione di mercato di tutti i settori valutandole nelle tre aree ESG.

La metodologia descritta, presenta senza dubbio un meccanismo di valutazione della sostenibilità con un alto grado di adattabilità, data la possibilità di rendere gli indicatori della seconda fase più specifici, ma risulta, anch'essa, limitata a definire aspetti strettamente legati all'area finanziaria, monitorando solamente i possibili effetti dovuti a rischi ambientali e sociali.

Carbon Disclosure Project's (CDP)

Il *Carbon Disclosure Project* è un'organizzazione no-profit volta a valutare tramite un *assessment* indipendente, la sostenibilità ambientale delle più importanti imprese globali quotate. La stessa organizzazione detiene il più grande *database* esistente sulla *disclosure* inerente a emissioni di gas serra, uso dell'acqua e sul cambiamento climatico su scala globale. Il punteggio sulla *carbon disclosure* valuta le aziende solamente in base alla qualità e alla completezza delle informazioni rendicontate. CDP afferma, infatti, che questi punteggi non sono una misura indicativa delle prestazioni aziendali perché non danno alcun giudizio sull'azione aziendale volta a mitigare il cambiamento climatico. I fattori considerati permettono di individuare i rischi specifici che potrebbero derivare dalle tematiche analizzate, potenziali opportunità e buone pratiche interne di gestione dei dati per aiutare l'azienda nella comprensione e gestione dei propri impatti ambientali.

CDP risulta essere tutt'oggi un meccanismo tra i più accreditati adottato nei mercati finanziari quando si tratta di valutare strategie e performance inerenti al cambiamento climatico, operando per oltre 800 investitori internazionali per un capitale totale di oltre 95 trilioni di dollari.

Il meccanismo di valutazione qui presentato è chiaramente limitato all'analisi di alcuni degli impatti che un'azienda può avere sull'ambiente attraverso lo svolgimento dell'attività aziendale. La finalità dell'applicazione del meccanismo è dichiaratamente

limitata alla valutazione finanziaria dell'azienda, mettendo in luce rischi provenienti da tematiche non finanziarie dapprima non valutate.

Tale metodo, non considerando altre dimensioni della sostenibilità come quella sociale e di governance, non può essere classificato come meccanismo di valutazione della sostenibilità aziendale per come quest'ultima è stata intesa precedentemente.

Bloomberg ESG disclosure scores

Fino al 2010, la ricerca di Bloomberg su circa 20.000 delle società più capitalizzate in 73 paesi ha prodotto dati ESG per solo 3600 società (Siew, 2015). Dalla stessa ricerca è possibile osservare che, sebbene la risposta al *Sustainability Survey* di Bloomberg sia stata molto bassa, la copertura delle aziende sui criteri ESG è cresciuta di circa l'11-12% all'anno. Nel tentativo di incoraggiare le società a divulgare più dati ESG, Bloomberg ha deciso di assegnare un punteggio alle società in base alla divulgazione dei dati ESG. Il Bloomberg *ESG Disclosure Score*, con il quale viene attribuito un punteggio da 0 a 100, si basa sulle linee guida del GRI. L'analisi si estende su tre categorie principali: punteggio di divulgazione ambientale, sociale e di governance. Il punteggio di ogni area concorrerà all'individuazione del punteggio divulgazione ESG complessivo (Siew, 2015). Le ponderazioni differiscono in base ai settori. Ad esempio, l'omissione del numero di vittime non sarebbe considerata significativa per una società di vendita al dettaglio, ma sarebbe punitiva per una società nel settore del petrolio e del gas. Oltre alla salute e alla sicurezza dei lavoratori sono monitorati aspetti come qualità dell'aria, cambiamenti climatici e uso dell'energia, ma anche la struttura di remunerazione e indipendenza e struttura del Board. Studi successivi sul meccanismo, individuano differenze nell'interesse del mercato per i dati ESG di Bloomberg, scoprendo che generalmente l'interesse per le informazioni ambientali e di governance risulta maggiore rispetto ad informazioni di carattere sociale.

Nonostante tali meccanismi siano utilizzati anche nel settore alimentare, quest'ultimo presenta delle peculiarità, analizzate di seguito, che sfuggono alla valutazione fornita dagli strumenti di *assessment* ESG provenienti dal mondo finanziario. Ciò porta inevitabilmente alla elaborazione di framework e meccanismi specifici che meglio si adattano al settore di riferimento.

1.3. La valutazione della sostenibilità aziendale nell'industria alimentare: peculiarità e problematiche.

Come già detto all'inizio del capitolo, le aziende hanno un ruolo cruciale per la promozione della sostenibilità nelle società in cui operano. Ciò è vero specialmente dell'industria alimentare, in quanto il cibo rappresenta un vettore trasversale della sostenibilità per il raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* (Fassio e Tecco, 2019). I principali problemi evidenziati negli Obiettivi delle Nazioni Unite sono fortemente influenzati dai sistemi alimentari, determinati da un ampio set di attività attuate nella produzione, processazione, trasporto, distribuzione e consumo di cibo.

La salute e la sicurezza dei dipendenti, i mezzi di sussistenza degli agricoltori, la protezione dell'ambiente e del benessere delle comunità dipende strettamente dai sistemi alimentari (Gangi et al., 2020).

Nonostante vi sia evidenza scientifica dei benefici, non solo etici, ma anche economici nell'adottare un approccio manageriale sostenibile nel settore dell'*agrifood* (Silva et al., 2019, Cupertino et al., 2021), l'allineamento delle imprese agli SDGs è ancora debole (Van Tulder et al., 2021). Più specificatamente, il contributo delle imprese risulta ancora inadeguato e gli SDGs non propriamente integrati nelle pratiche aziendali come indicato da recenti studi (UN Global Compact, 2020; WBSCD, 2018; rapporti annuali dell'iniziativa *Fixing the Business of Food*). Integrare principi sostenibili negli obiettivi aziendali di *core business* non è un'azione del tutto facile. Risulta fondamentale, infatti, aver ideato una nuova visione aziendale, ma è ancor più necessario che le imprese abbiano a disposizione sistemi di gestione e meccanismi di valutazione delle performance che tengano conto di tutte e tre le dimensioni della sostenibilità (Busco et al., 2020; De Micco et al., 2021; Vitale et al., 2019) trasformando problemi ambientali, sociali e di governance (ESG) in obiettivi, target e *key performance indicators* (KPIs).

Venendo più specificamente alla valutazione della sostenibilità aziendale nel settore alimentare è possibile notare che, nonostante la pretesa evoluzione del sistema produttivo verso la sostenibilità, mancano ancora metodologie standardizzate per la valutazione delle performance dell'impresa che seguano un approccio olistico, considerandola nella sua interezza e in riferimento a tutte e tre le dimensioni della TBL (Cagno et al., 2019). Molto spesso è possibile trovare studi che si concentrano su specifiche dimensioni della sostenibilità, dove vengono affrontati esclusivamente temi di sostenibilità finanziaria (Zabolotnyy e Wasilewski, 2019), oppure vengono valutati solamente gli impatti sulla

natura con l'elaborazione di meccanismi di valutazione ambientale. In Esposito et al. (2020) ad esempio, viene utilizzata e promossa la metodologia di *Life Cycle Assessment* (LCA) per aumentare la circolarità dell'attività produttiva, intervenendo con azioni di mitigazione degli impatti ambientali. Pochissimi studi argomentano, invece, sulla dimensione sociale della sostenibilità che rimane, ancora oggi, la dimensione della *Triple Bottom Line* meno sviluppata sia nell'individuazione di valide definizioni di *social sustainability* che di indicatori per facilitarne la valutazione (JanKer e Mann, 2019). Tentativi di monitorare tale dimensione della sostenibilità sono stati svolti, attraverso *survey* nel settore, sulle tematiche più rilevanti da considerare nell'*assessment*, adottando una metodologia sempre più diffusa come la *Social Life Cycle Assessment* (S-LCA) (Pelletier, 2018).

La letteratura sull'argomento poi si concentra spesso su singoli processi aziendali, non presentando una visione d'insieme. Molti si concentrano sulla sostenibilità della filiera di approvvigionamento e creazione del valore come Govindan (2018) o della logistica, monitorando e riducendo le miglia alimentari che il cibo percorre per raggiungere il consumatore finale (Hejazi et al., 2017). Sono solo recentissimi gli studi che affrontano la sostenibilità di prodotto e il consumo responsabile che valutano la fine del ciclo di vita del prodotto. Infatti, solamente negli ultimi anni sono stati presentati approfondimenti sullo spreco alimentare (Tonini et al., 2020), fornendo possibili alternative di gestione nella riduzione dell'impatto ambientale del cibo, senza fornire però una metodologia standardizzata per la valutazione dello spreco alimentare che permetta di aumentare la confrontabilità delle performance tra le aziende (Goossens et al., 2019).

1.4. Le principali iniziative e i meccanismi di valutazione nell'industria alimentare

Nel tentativo di rendere la valutazione della sostenibilità aziendale più accessibile e chiara possibile, diverse organizzazioni internazionali hanno tentato, degli ultimi anni, di proporre attraverso le proprie iniziative, *guidelines* e framework per l'*assessment*. FReSH (*Food Reform for Sustainability and Health*), iniziativa promossa dal *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), si prefigge l'obiettivo di trasformare il sistema alimentare dalla produzione al consumo nel rispetto dei limiti ambientali. Tale iniziativa pone le sue basi su cinque caratteristiche principali. Il primo di questi è dato dal fatto che i target proposti sono di tipo science-based, individuati grazie al dialogo con specifici partner, tra cui EAT- Lancet, per delineare in quali tematiche l'azienda può avere

maggior impatto ed orientare gli sforzi in modo mirato. L'approccio, inoltre, prevede di adottare una visione olistica del sistema alimentare, in modo da guidare veri cambiamenti industriali e simultaneamente rispondere alle problematiche identificate. La valutazione del sistema alimentare inizia da ciò che le persone consumano per poi continuare, seguendo una direzione di analisi “*Fork to farm*”, con la valutazione di tutta la filiera, giungendo fino alla fase di produzione. In aggiunta viene considerata dall'iniziativa, la necessità di declinare le soluzioni sostenibili per l'industria alimentare in più livelli di applicazione, globale, regionale e locale, definendo chiari sistemi di misurazione e riportando gli obiettivi raggiunti. Tenendo in considerazione queste caratteristiche, vengono individuati quattro principali obiettivi di trasformazione quali “Cambiamenti nella dieta”, “Perdita e spreco alimentare”, “Sicurezza nutrizionale nella filiera produttiva” e “Giusto costo del cibo”. Tali obiettivi risultano essere in linea con gli SDGs e per gli stessi il WBCSD individua delle linee guida generiche per raggiungerli, senza però indicare alcun meccanismo di *assessment* da seguire.

GAIN (*Global Alliance for Improved Nutrition*)¹⁰ è un'iniziativa che riunisce, valorizza e compara i principali framework e meccanismi, elaborati fino ad oggi, per la valutazione dell'impatto aziendale sulla nutrizione. L'intento di tale iniziativa è quello di favorire la comprensione della varia e vasta offerta di strumenti a supporto del management, differenziandoli per segmento di applicazione. Dallo studio affrontato da GAIN sono emersi alcuni risultati chiave:

- Il gran numero di strumenti, elaborati da diverse organizzazioni, provoca un elevato grado di confusione tra le aziende che faticano a capire quali iniziative siano da prioritizzare, quali siano i cambiamenti chiave o le *best practices* che tutte le imprese dovrebbero seguire. In particolare, è stato notato come le aziende di più piccole dimensioni siano quelle maggiormente restie ad impegnarsi nelle varie iniziative e le prime a sentire la mancanza di un framework univoco;
- La maggior parte dei meccanismi analizzati, tende a focalizzare la valutazione sui processi di trasformazione mentre minore enfasi è data alla fornitura e alla produzione, se non in ottica di agricoltura sostenibile. Ciò è dovuto probabilmente al

¹⁰ Per approfondimenti in merito all'iniziativa proposta da GAIN si rimanda all'ultimo report presente sul sito <https://www.gainhealth.org/sites/default/files/publications/documents/review-of-business-accountability-mechanisms-in-nutrition-report-2019.pdf>.

forte impatto che il segmento della trasformazione ha sul valore nutrizionale finale del prodotto;

- I meccanismi analizzati hanno diversi destinatari che variano dagli investitori ai governi, alle imprese. Alcuni strumenti hanno lo scopo di influenzare il comportamento degli investitori, altri cercano di incidere sull'impatto reputazionale, ma nessuno dei meccanismi esaminati si concentra sul consumatore. Per garantire che i consumatori abbiano sempre più accesso ad alimenti sicuri e nutrienti, i meccanismi dovrebbero includere, nella propria metodologia, l'impatto desiderato sull'accesso diretto dei consumatori a un cibo sano e nutriente;
- Le imprese, infine, hanno espresso attraverso varie interviste, dubbi e perplessità nel capire la *ratio* di alcune tipologie di domande insite nei meccanismi analizzati. Contestualmente, le stesse hanno dichiarato di prediligere domande collegate a risultati piuttosto che a informazioni di input e di processo.

L'iniziativa appena presentata risulta essere in linea con i Global Goals, con gli SDGs e propone diverse soluzioni per migliorare la sicurezza alimentare, ma è possibile notare che è esclusivamente focalizzata sulla nutrizione.

Il *Sustainable Assessment of Food and Agriculture systems (SAFA)*¹¹ elaborato dalla FAO (*Food and Agriculture Organization* delle Nazioni Unite) è un framework globale e olistico per la valutazione della sostenibilità dell'agroalimentare lungo la catena di produzione del cibo. SAFA stabilisce, a differenza di altri meccanismi, un riferimento internazionale per valutare compromessi e sinergie tra tutte e quattro le dimensioni della sostenibilità: economica, sociale, ambientale e governance. Il framework è stato ideato in modo che le aziende, siano esse imprese o piccoli produttori coinvolti nella produzione, nella lavorazione oppure nella commercializzazione delle merci, abbiano una chiara comprensione di quali siano le componenti costitutive della sostenibilità e possano quindi affrontare al meglio punti di forza e di debolezza e monitorare i propri progressi. Fornendo un quadro trasparente e aggregato per valutare la sostenibilità, SAFA cerca di armonizzare i vari approcci all'interno della catena del valore del cibo, oltre a promuovere le buone pratiche.

¹¹ Maggiori dettagli in merito alla metodologia di assessment possono essere forniti dal documento FAO <https://www.fao.org/3/i4113e/i4113e.pdf>.

Il meccanismo si compone di quattro fasi dove nella prima, denominata “*Mapping*”, viene definito il perimetro di valutazione e la differenziazione tra business dell’azienda valutata e filiera; nella seconda fase, “*Contextualization*”, vengono richieste informazioni inerenti al contesto geo-politico, all’accesso alle risorse o a particolari circostanze sociali. Ciò permette di affinare gli indicatori sui quali viene valutata l’azienda e rendere la valutazione più attendibile possibile. La fase “*Indicators*” e quella conclusiva di “*Reporting*” completano l’*assessment* rispettivamente con la valutazione effettiva e la pubblicazione dei risultati. Nella fase centrale di valutazione degli indicatori, attraverso l’impiego di un *due diligence approach*, viene fornita una valutazione del *commitment* aziendale sulle varie dimensioni tramite una scala di valori da 1 a 5 (*unacceptable, limited, moderate, good e best*).

Il meccanismo di valutazione promosso da FAO sembra avere un alto grado di dettaglio ed una visione ampia verso l’intera catena di creazione di valore, ma enfatizza in modo eccessivo gli aspetti ambientali a discapito di altri e risulta essere uno strumento datato rimasto in buona parte inapplicato. In aggiunta, il meccanismo è fornito alle aziende attraverso una piattaforma che permette di svolgere la valutazione in modo autonomo (*self-assessment*), riducendo così il grado di oggettività della valutazione stessa.

Un’altra iniziativa per valutare la sostenibilità è rappresentata da SuRF UK (*Sustainable Remediation Forum UK*)¹², volta a determinare gli impatti economici, ambientali e sociali della contaminazione del suolo.

Il framework rappresenta un valido strumento a supporto dei *decision maker*, fornendo un *assessment* dei principali costi e benefici di potenziali piani di risanamento e bonifica ambientale, includendo più indicatori per ciascuna dimensione della *Triple Bottom Line*. Nonostante ciò, tale meccanismo rimane focalizzato esclusivamente sulla riduzione dell’impatto ambientale delle attività industriali e ad oggi è indirizzato specificatamente al Regno Unito.

Gli strumenti sopra rappresentati rispecchiano la frammentazione rilevata nella letteratura, rendendo esplicita la mancanza di validi meccanismi di valutazione onnicomprensiva della sostenibilità aziendale. Come spesso si evince dalle molteplici definizioni di sostenibilità (Schneider e Meins 2012) la disciplina tende a essere carica di

¹² Tramite la pagina del sito consultata è possibile approfondire ulteriormente l’iniziativa citata <https://www.claire.co.uk/projects-and-initiatives/surf-uk>.

una serie di limiti e sfide che in definitiva mina la capacità del *corporate sustainability assessment* di fornire una visione olistica delle prestazioni di sostenibilità di un'azienda (Moldavska e Welo, 2018).

1.5. Un tentativo di valutazione olistica nella sostenibilità aziendale: il Food and Agriculture Benchmark della World Benchmarking Alliance (WBA)

Il *Food and Agriculture Benchmark* (FAB) di WBA¹³ è un meccanismo di valutazione della sostenibilità delle aziende del settore agroalimentare focalizzato sulle aree Nutrizione, Ambiente, Inclusione sociale, Governance. Esso si basa sull'analisi delle informazioni ricavabili dalla dichiarazione non finanziaria dei report di sostenibilità pubblici in lingua inglese delle principali aziende internazionali leader nel proprio settore di appartenenza. All'interno del settore agroalimentare possono essere individuati sei i sotto-settori che WBA raggruppa a sua volta in due segmenti produttivi (Figura 2): *Upstream*: composto da (1) input (semi, concimi ecc), (2) prodotti dell'agricoltura e materie prime (materie prime intese come quegli output dell'agricoltura che sono strumentali per dei prodotti finali della trasformazione e distribuzione. Es: olio di palma, cacao, caffè), (3) proteine animali (da terra e da acqua); e *Downstream* composto da (4) trasformazione (cibo e bevande), (5) distribuzione e (6) ristorazione/servizi legati al cibo.

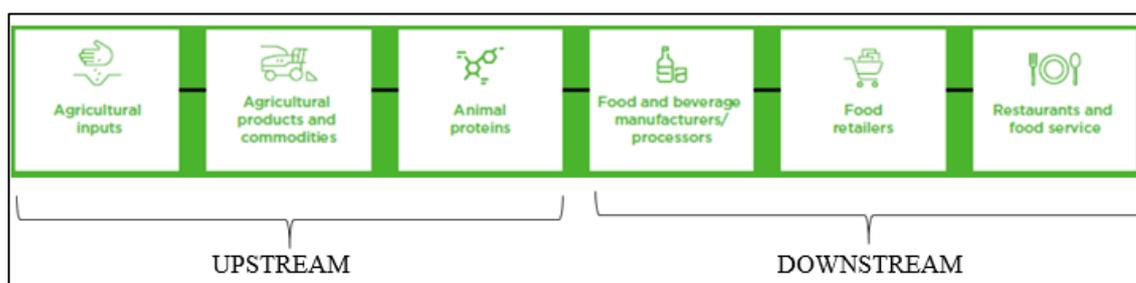


Figura 2 I sotto-settori individuati da WBA nella propria metodologia.

¹³ La World Benchmarking Alliance (WBA) non si limita a sviluppare il meccanismo di assessment nel settore dell'agroalimentare. È tra gli obiettivi di WBA, infatti, di sottoporre a benchmark del grado di sostenibilità entro il 2023, 2000 aziende tra le più influenti nei propri settori, relative a 7 "sistemi di trasformazione". Per maggiori approfondimenti si rimanda alla pagina <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/food-and-agriculture-benchmark/>.

La valutazione della sostenibilità aziendale si basa su 45 indicatori relativi alle quattro aree di misurazione, non equamente distribuiti. Infatti, per l'area di Governance aziendale sono presenti 3 indicatori, per quella ambientale il numero di indicatori quadruplica arrivando a 12, mentre per le aree di nutrizione e di inclusione sociale sono individuati rispettivamente 6 e 24 indicatori¹⁴. Si noti che il termine indicatore ricalca qui la terminologia WBA, secondo la quale ci si riferisce, almeno per il FAB, esclusivamente a indicatori qualitativi, tra cui azioni intraprese, intenzioni dichiarate ed iniziative realizzate. Per completezza tutti gli indicatori sono rappresentati nella Figura 3.

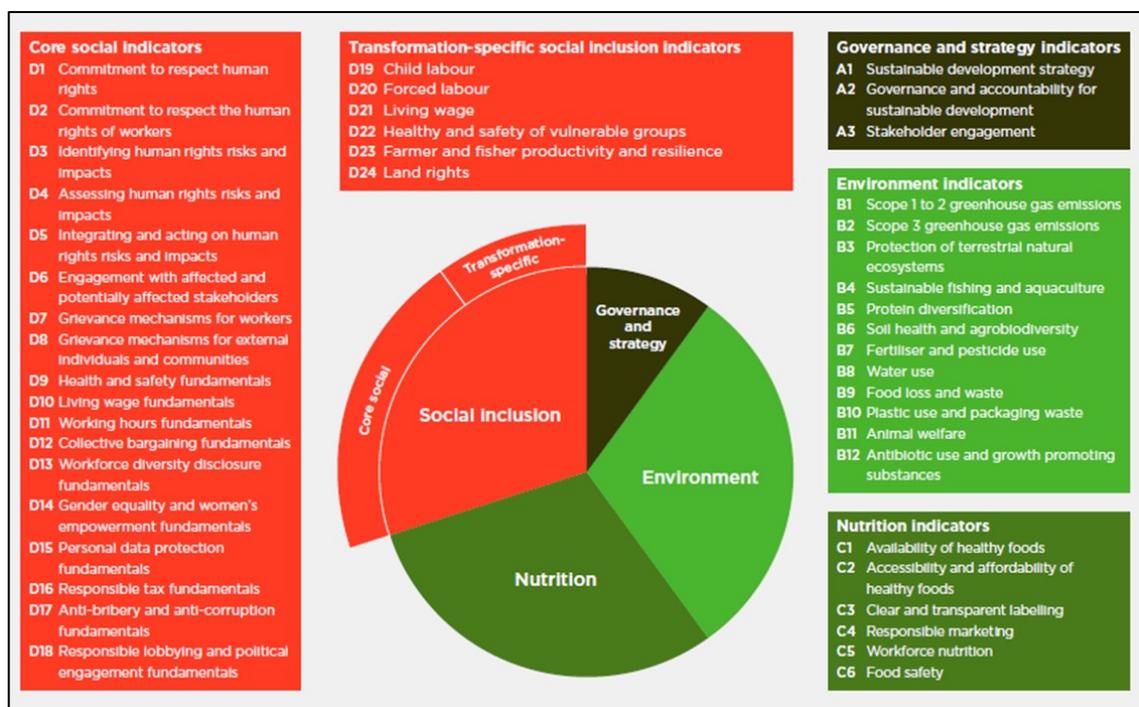


Figura 3 Rappresentazione della totalità degli indicatori analizzati nella metodologia WBA, (2021).

Non tutti gli indicatori vengono valutati nello stesso modo. In via generale viene seguito un approccio progressivo che assegna ad ogni indicatore valutato un punteggio da 0 a 2, in una scala a 5 valori (0;0.5;1;1.5;2), dove 0 indica la mancanza di *disclosure* relativa al tema trattato dall'indicatore e 2 indica la *best practice*. A scopo chiarificatore, la Figura 4 riporta un esempio dello *scoring* generale. È possibile notare che ogni volta l'azienda raggiunge un livello più alto si intendono soddisfatti tutti i livelli inferiori.

¹⁴ I 24 indicatori sociali si differenziano in 18 “Core social indicators” e 6 “Transformation-specific Indicators”.

Score	Esempio di linea guida per lo scoring
0	L'azienda non fornisce prove di politiche o attività riguardanti l'indicatore.
0.5	L'azienda ha una politica, una dichiarazione o un impegno, o per alcuni indicatori fornisce evidenza di attività (non a livello aziendale) relazionabili all'indicatore.
1	L'azienda ottiene 0,5 e inoltre: • fornisce dati quantitativi o un obiettivo relativo al risultato dell'indicatore.
1.5	L'azienda ottiene 1 e inoltre: • fornisce un obiettivo e rivela le prestazioni a fronte di questo target .
2	L'azienda ottiene 1,5 e inoltre: • ha raggiunto l'obiettivo e comunica le prestazioni rispetto a quel target. Per alcuni indicatori, fornisce ulteriori prove delle buone pratiche , come l'impegno attraverso la catena del valore catena per ottenere risultati.

Figura 4 Approccio progressivo della metodologia WBA utilizzato generalmente per lo scoring degli indicatori.

La suddivisione nei due segmenti produttivi, *Upstream* e *Downstream*, influenza il metodo di scoring nelle aree di misurazione Ambiente e Nutrizione, per le quali vengono presentate per ogni indicatore le azioni valutate nell'*assessment* sia nel caso in cui l'azienda operi prevalentemente nel segmento Upstream sia che operi in quello Downstream. Ciò permette di aumentare il grado di adattabilità del meccanismo su imprese diverse, rendendo più chiaro cosa viene valutato per l'assegnazione del punteggio in base al *core business* dell'azienda. Per quanto riguarda l'area Governance, essa non presenta nessuna particolarità inerente allo scoring e non è prevista alcuna differenziazione per segmento produttivo. Per la dimensione di Inclusione sociale, strettamente per i 18 "*core social indicators*", viene elaborato uno schema differente per l'attribuzione del punteggio. Viene infatti valutata la conformità o meno a requisiti minimi di base: se viene richiesto il rispetto di più elementi contemporaneamente verrà attribuito un punteggio di 1 se l'azienda risulta conforme a tutti gli elementi di valutazione, 0 se non risulta conforme a nessuno di essi, 0.5 se l'azienda rispetta solo in parte i requisiti minimi; qualora il requisito da rispettare sia composto da elementi alternativi all'azienda basterà soddisfare uno di essi per ottenere il punteggio massimo (1 punto).

Per l'attribuzione dello *score* finale, WBA non assegna lo stesso peso alle quattro aree di misurazione: l'area Ambiente, nella quale vengono misurati gli sforzi riguardanti problemi chiave della produzione di cibo come emissioni di gas serra, perdita e spreco alimentare assume un peso di 30% del punteggio finale. Stesso peso viene attribuito all'area Nutrizione, che valuta i contributi aziendali alla diffusione di prodotti sostenibili e salutari, e all'area Inclusione sociale.

In quest'ultima, il 20% del punteggio è determinato da aspetti sociali generici come rispetto dei diritti dei lavoratori, equità di genere e dignità salariale, mentre il restante 10% è determinato da indicatori qualitativi specifici per il settore alimentare, tra cui salute e sicurezza di categorie di consumatori vulnerabili, resilienza e produttività degli agricoltori, diritti del suolo e delle risorse.

L'unica area contraddistinta da un peso diverso è quella di Governance, alla quale viene attribuito un peso di 10%. I tre indicatori dell'area quali strategie di sviluppo sostenibile, governance e responsabilità per lo sviluppo sostenibile e coinvolgimento degli stakeholder avranno un'influenza drasticamente ridotta rispetto agli indicatori delle altre aree.

Nonostante la metodologia presentata da WBA, alla base del *Food and Agriculture Benchmark*, sia lo strumento di valutazione della sostenibilità aziendale, fino ad oggi, più completo ed olistico, vi sono alcuni limiti sui quali è doveroso gettare luce. In prima analisi, la metodologia WBA è applicabile solamente a grandi aziende, leader nel settore food che soddisfano determinati requisiti di dimensione e fatturato. Inoltre, risulta assai difficile tradurre tale meccanismo, composto da ben 45 indicatori, in un framework di *self-assessment* o *assessment* semplificato applicabile alle aziende di piccole e medie dimensioni. In aggiunta, non viene considerato il caso in cui alcuni indicatori possano risultare non rilevanti per l'azienda valutata: trascurando questa possibilità, il punteggio alla tematica in oggetto potrebbe essere distorto verso 0.

Successivamente, la scelta di attribuire il peso di 30% alle aree Nutrizione, Ambiente e Inclusione sociale e di limitare il peso della Governance al 10% appare discutibile se si considera che molti esperti reputano che il primo cambiamento si debba avere proprio nel modo in cui la sostenibilità viene percepita e integrata nei piani strategici nelle aziende e quindi nei sistemi di governance e management (Hallstedt et al., 2010)¹⁵.

¹⁵ Hallstedt et al., nel loro studio suggeriscono che per essere efficace la sostenibilità deve essere integrata negli obiettivi organizzativi, negli incentivi interni e nei sistemi di valutazione e nei sistemi di supporto alle decisioni organizzative. Hallstedt et al., (2010) "*An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development*".

Infine, nonostante nel definire l'area *Nutrition* vi sia un riferimento alle diete sane e sostenibili (*Methodology Report WBA, 2021*), quando la metodologia viene applicata operativamente attraverso gli indicatori qualitativi si fa unicamente riferimento al concetto di “*healthy foods*” ovvero di prodotti sostenibili, per i quali ogni azienda può specificare la propria definizione. Ciò limita molto la comparabilità tra aziende alimentari non garantendo un metro di giudizio univoco per tutte le aziende valutate e inserite nel benchmark di WBA.

Secondo capitolo

Nel precedente capitolo si è fornito un approfondimento su cosa si intende per sostenibilità aziendale e quali siano i concetti chiave che determinano la sua valutazione. Si è inoltre presentata, con un focus specifico sul settore alimentare, una rassegna di possibili iniziative e framework elaborati da diverse organizzazioni, volti a incentivare e promuovere l'implementazione e la valutazione della sostenibilità aziendale. Tra questi, però, nessuno considera la sostenibilità in modo olistico. Per tale ragione, viene di seguito avanzata la proposta di un nuovo framework, recentemente sviluppato a livello internazionale, candidato ad essere l'approccio teorico di riferimento per valutare l'allineamento delle aziende agroalimentari ai *Sustainable Development Goals*.

2.1 Il *Four Pillar Framework*: l'approccio teorico olistico per la valutazione della sostenibilità delle aziende agroalimentari

Il sistema alimentare deve essere profondamente trasformato in modo che le sue attività si svolgano nel rispetto dei limiti dell'ambiente ed assicurando la salvaguardia della salute umana¹⁶. Il sistema odierno risulta essere caratterizzato da diverse problematiche che necessitano di essere affrontate come la predominanza di diete malsane, l'enorme quantità di cibo perso e sprecato ogni anno e la non sostenibilità del processo produttivo. Diverse ricerche, infatti, identificano il sistema della produzione di cibo come responsabile di un terzo delle emissioni di gas serra, di deforestazione, degradazione del suolo e contestuale perdita della biodiversità. Ulteriori problematiche caratterizzanti il sistema alimentare, non meno importanti, sono date dall'elevato grado di povertà delle comunità agricole e l'estrema vulnerabilità del sistema alimentare agli shock.¹⁷ L'accentuata esposizione dell'agrifood a shock interni ed esterni al sistema, è stata dimostrata in particolar modo dalla pandemia Covid-19 e da forte instabilità politica di alcuni Paesi che hanno considerevolmente aumentato la vulnerabilità e le problematiche del settore¹⁸.

Contestualmente viene riconosciuto alle aziende, a livello internazionale, di essere parte integrante della soluzione nella crisi alimentare e di ricoprire un ruolo vitale e decisivo nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, mitigando gli impatti nocivi

¹⁶ Per maggiori dettagli si rimanda a <https://www.barillacfn.com/en/food-business/>.

¹⁷ Fixing the Business of Food Initiative, a partnership of CCSI, SDSN, the Santa Chiara Lab- University of Siena (SCL), and the Barilla Center for Food & Nutrition (BCFN), Report 2021: "Fixing the Business of Food: Aligning food company practices with SDGs".

¹⁸ Per maggiori dettagli si rimanda a <https://www.fao.org/news/story/it/item/1271898/icode/>.

del settore sulla salute dell'uomo e dell'ambiente. Senza un quadro rigoroso e completo attraverso il quale valutare l'allineamento aziendale con gli SDG, le aziende del settore alimentare e i loro stakeholder però, non hanno una guida chiara su come operare nel supportare il raggiungimento degli SDG.

È stato evidenziato da studi precedenti come i framework di sostenibilità esistenti, gli standards e le certificazioni non supportino e misurino abbastanza l'allineamento all'Agenda 2030, notando che, nonostante l'aumento degli sforzi delle imprese verso la sostenibilità, del numero di iniziative e norme in materia e l'integrazione dei rapporti di sostenibilità, l'allineamento agli SDGs continua ad affrontare importanti difficoltà. Nello specifico lo studio dei framework alternativi presenti, ad oggi ha permesso di individuare tre principali criticità¹⁹:

- I. La mancanza di una chiara individuazione di cosa si intenda per allineamento agli SDGs o business sostenibile crea confusione ed incoraggia il *greenwashing*. I framework adottati su base volontaria potrebbero, in questo modo, permettere alle aziende di rendicontare autonomamente i progressi sostenibili esclusivamente in merito a tematiche in cui sono avvantaggiate, ignorando gli elementi meno convenienti, fornendo una visione distorta del grado di sostenibilità aziendale ai principali stakeholder²⁰;
- II. Diversi standard e framework di rendicontazione si focalizzano solo su tematiche facilmente comparabili come politiche aziendali e codici etici. Nonostante tali dichiarazioni siano step necessari nel percorso verso la sostenibilità aziendale, limitarsi ad essi, risulta essere insufficiente per affrontare ed eliminare violazioni, disuguaglianze ed esternalità negative rilevate nell'azienda o nella catena di approvvigionamento e creazione del valore;
- III. Gli strumenti esistenti e gli indici ESG provenienti dal mondo finanziario ed utilizzati anche nell'agrifood, spesso sottovalutano o non considerano aspetti critici per la valutazione delle aziende di questo particolare settore. Le imprese che non si

¹⁹ J. Sachs et al., "Fixing the Business of Food. How to Align the Agrifood Sector with the SDGs." (Barilla Foundation, UN Sustainable Development Solutions Network, Columbia Center on Sustainable Investment, Santa Chiara Lab University of Siena, 2020).

²⁰ UN Global Compact, "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide," August 2018, <https://www.unglobalcompact.org/library/5628>

interessano di migliorare gli aspetti nutrizionali dei prodotti, ad esempio, potrebbero ottenere una valutazione ESG positiva, performando bene in altre aree, come le condizioni lavorative dei dipendenti, senza essere penalizzate per il negativo impatto sulla salute umana.

Per affrontare queste lacune che contribuiscono al disallineamento delle organizzazioni con gli SDGs e per promuovere il potere trasformativo delle attività aziendali responsabili, è stato elaborato un approccio solido e olistico. Nel 2019, infatti, l'iniziativa *Fixing The Business of Food* (FTBF)²¹ ha presentato il *Four Pillar Framework* (4PF) con lo scopo di guidare le imprese alimentari verso un allineamento agli SDGs e all'Accordo sul Clima di Parigi²². Tale nuovo approccio, quale rigoroso quadro concettuale, cerca di portare chiarezza nell'identificazione di quattro macroaree e delineando le tematiche nutrizionali, ambientali, sociali e di governance verso cui le aziende alimentari devono concentrarsi per essere sostenibili.

Per raggiungere lo scopo appena delineato, il 4PF si compone di quattro Pilastri sui quali si estende la valutazione della sostenibilità aziendale:

1. Prodotti e strategie che contribuiscono a una dieta sana e sostenibile;
2. Sostenibilità delle operazioni aziendali e processi interni;
3. Sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore;
4. Buona cittadinanza d'impresa.

È importante sottolineare che il quadro a quattro pilastri è stato ideato in modo da poter essere adattato alla struttura dell'azienda. Un'impresa di trasformazione alimentare integrata verticalmente, con proprie attività produttive, siti di trasformazione, impianti di distribuzione e una vasta rete di filiali all'interno del paese, avrà maggiori problemi relativi al secondo pilastro (operazioni interne) che al terzo pilastro (catena del valore) rispetto a un'impresa che dipende maggiormente dalle catene di approvvigionamento.

²¹ Prendono parte all'iniziativa *Fixing The Business of Food* diversi partner di carattere internazionale: il United Nations Sustainable Development Solution Network (UN SDSN), Columbia University, Barilla Center for Food and Nutrition, Columbia Center of Sustainable Investment, Santa Chiara Lab – Università di Siena.

²² Per maggiori informazioni sull'Accordo si rimanda alla sezione di approfondimento nel sito della Commissione Europea. https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it.

Di seguito, vengono presentati i quattro Pilastri del *Framework* evidenziandone le motivazioni e i concetti chiave che portano alla loro identificazione ed elevazione ai quattro Ambiti di valutazione della sostenibilità aziendale. Alla fine di ogni sottoparagrafo vengono presentate le tematiche proposte dal *Four Pillar Framework* per la valutazione delle aziende del settore alimentare.

2.1.1 Pilastro 1: Prodotti e strategie che contribuiscono a una dieta sana e sostenibile.

Il primo Pilastro si riferisce ai prodotti e servizi che una azienda alimentare offre ai consumatori con particolare attenzione alla qualità del prodotto, all’impatto di questi sulla salute dell’uomo e del pianeta. Per il settore alimentare ed agricolo risulta particolarmente importante focalizzare l’attenzione sulla salute e il benessere delle persone data la forte influenza di tali settori nel peggioramento della “doppia crisi alimentare” caratterizzata da malnutrizione e crescente epidemia di obesità²³. In merito a tale aspetto, la *World Health Organization* (WHO) ha dichiarato, nel suo recente Manifesto per una sana guarigione da Covid-19, che problematiche causate da un difficile accesso al cibo e da una dieta malsana ad alto livello calorico sono oggi la maggiore fonte di cattiva salute globale²⁴.

Già in precedenza studi accademici hanno evidenziato il ruolo centrale delle aziende alimentari nell’incentivare i consumatori a scegliere prodotti in linea con diete sane sostenibili (Miller et al., 2021). In particolare, viene enfatizzato come le imprese possano influenzare strategicamente la promozione di valori e prodotti sani, anche tra le categorie più vulnerabili, attraverso la tempestiva riformulazione e fortificazione dei prodotti che permettano di soddisfare le esigenze dei consumatori sempre più orientati verso cibi nutrienti (Gassin, 2001; Miller et al., 2021). Survey specifiche dimostrano infatti, come una ampia percentuale di consumatori intervistati dichiarò di avere una disponibilità a pagare maggiore per i prodotti sostenibili rispetto ad altri (Li et al., 2021), anche se tale percentuale si riduce in caso di esperimenti on field (Baltussen et al., 2006).

²³ FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO, “The State of Food Security and Nutrition in the World 2019. Safeguarding against Economic Slowdowns and Downturns” (Rome: FAO, 2019).

²⁴ WHO, “WHO Manifesto for a Healthy Recovery from COVID-19,” 2020, <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

Ad ogni modo risulta chiaro che nel rispondere alle esigenze dei consumatori, nel quale le imprese hanno un ruolo di rilievo, queste possano non solo essere più sostenibili ma anche accrescere i propri profitti nel breve e lungo periodo (Coppola et al., 2017; Cupertino et al.,2021).

Spesso, per identificare cibi che contribuiscono a diete sane e sostenibili, si considerano esclusivamente prodotti freschi, locali e non processati, condannando categoricamente quelli processati. Tuttavia, alcune particolarità di quest'ultimi, quali la lunga conservazione, l'accessibilità ad un prezzo ridotto e la potenziale alta concentrazione di nutrienti, evidenziano l'opportunità per i prodotti processati di svolgere un ruolo emblematico nel contribuire alla promozione di una dieta di maggiore qualità (Miller et al.,2021). Per tale motivazione, sarebbe importante rivalutare le dichiarazioni che individuano i prodotti processati come categoricamente malsani ed aiutare i consumatori a identificare prodotti nutrienti, accessibili e realizzati responsabilmente anche in tale categoria di prodotto (Miller et al., 2021). La qualità e l'apporto nutrizionale possono svolgere il ruolo di comun denominatore nella valutazione della salubrità e sostenibilità dei prodotti, soprattutto quando risulta difficile valutare ulteriori impatti sulla salute umana. A sostegno di ciò, la dieta sostenibile è definita come quella che prioritizza cibi ad alta concentrazione di nutrienti, prodotti con una selezione di ingredienti sostenibili e non individuata esclusivamente in base a una bassa impronta carbonica (Johnston et al.,2014).

Le imprese alimentari, per operare in linea con gli SDGs e per contribuire a una dieta sana e sostenibile, sono da tempo devote all'innovazione di prodotto e di processo (Bravo et al., 2019). Adottando strategie di innovazione sostenibile nel management, l'azienda infatti si pone di accrescere la disponibilità di prodotti sostenibili sotto ogni aspetto della Triple Bottom Line, assicurandosi un profitto futuro, promuovendo altresì la salute e la nutrizione dei consumatori (Fritz e Schiefer, 2008). In aggiunta, altri esperti che trattano di sostenibilità delle imprese alimentari e dei loro prodotti, concordano di individuare nel miglioramento della qualità e salubrità degli alimenti le priorità sulle quali i manager devono concentrarsi (Bravo et al.,2019).

Sulla base di quanto emerso dalla letteratura esistente e per sopperire alle lacune degli altri strumenti di valutazione della sostenibilità aziendale nel settore, il *Four Pillar Framework* dedica il primo Pilastro ai prodotti e alle strategie che contribuiscono a diete sane e sostenibili, individuando quattro specifiche tematiche:

1. Portafoglio di prodotti sani e sostenibili: permette di includere nella valutazione informazioni nutrizionali dei prodotti proposti dall'azienda. Nello specifico, vengono valutati piani e obiettivi di transizione progressiva verso prodotti più salutari, attività di ricerca e sviluppo come la riformulazione e fortificazione dei prodotti;
2. Sicurezza alimentare: consente di affrontare il problema della malnutrizione nell'ambito della strategia aziendale e delle operazioni di governance, valutando gli impegni e gli obiettivi dell'azienda nel ridurre gli ostacoli di accesso al cibo e assicurare una dieta sana alle categorie vulnerabili;
3. Marketing ed etichettatura responsabile: concentra l'analisi sulle politiche di marketing dei prodotti, valutando positivamente quelle che danno priorità a diete nutrienti e sostenibili e le aziende che considerano nelle proprie strategie commerciali anche le categorie più vulnerabili. Si valutano, inoltre, impegni ed obiettivi per una chiara, trasparente e accurata etichettatura dei prodotti;
4. Sicurezza dei prodotti alimentari: tematica volta a valutare impegni e strategie per garantire la sicurezza dei prodotti venduti, ad esempio attraverso attività di analisi su campioni di prodotti, ritiri dal mercato ed iniziative per il miglioramento della conservazione degli stessi²⁵.

È stata recentemente (2021) realizzata un'analisi empirica su un campione di 100 aziende agroalimentari e beverage, volta a valutare la presenza e rilevanza di *disclosure* sulle tematiche del *Four Pillar Framework* nei bilanci di sostenibilità delle imprese (Busco et al., 2020). Tale analisi ha dimostrato che, sebbene vi sia un alto grado di divulgazione in

²⁵ Su tale argomento molto si è dibattuto in letteratura: una definizione di food security (traduzione inglese della tematica qui presentata) in linea con il *Four Pillar Framework* viene elaborata già nel 1996 al World Food Summit dove viene stabilito che “*Food security exists when all people, at all times, have physical, social and economic access to sufficient, safe and nutritious food which meets their dietary needs and food preferences for an active and healthy life*”. Per approfondimenti si rimanda a Gherman et al., “Sustainable diets and positive shift in food security – Literature review” (2021).

merito ad aspetti nutrizionali di prodotto elaborato, le informazioni riportate riguardano principalmente la descrizione dei prodotti, ingredienti e procedure, più che la promozione di diete sane e sostenibili. Le imprese alimentari, giocando un ruolo fondamentale nella promozione di queste, dovrebbero porre un freno a cibi e bevande dannose ed incoraggiare i consumatori ad optare per alternative più sane. In particolare, le aziende alimentari dovrebbero implementare misurazioni sulla riformulazione e fortificazione dei prodotti e sulla diversificazione proteica. Tale strategia aziendale però non risulta proprio immediato²⁶ e le imprese poi faticano ad allinearsi agli aspetti nutrizionali²⁷. Questa difficoltà è dovuta anche al fatto che fino ad oggi, nessun framework o standard proposto forniva chiarezza e metriche con cui valutare i portafogli di prodotti di un'azienda, la strategia nutrizionale e come prezzi e disponibilità siano progettati per promuovere diete più salutari dei consumatori²⁸.

Valutando lo stato di implementazione dei concetti chiave sopra elencati, nei report di dichiarazione non finanziaria è emerso che circa il 60% (2021) delle imprese analizzate rende noto i risultati delle iniziative senza fare riferimento ad alcun target specifico. Ciò suggerisce che, sebbene le aziende divulgano ampiamente le informazioni sul primo pilastro queste non spiegano come misurano i loro progressi, rendendo difficile per gli stakeholder valutare la progressione dell'organizzazione aziendale. Per facilitare la comprensione di "quanto bene" l'azienda stia perseguendo i suoi obiettivi sostenibili, le imprese potrebbero definirli annualmente invece che, come avviene generalmente, in un arco temporale che va tra i cinque e i dieci anni.

Tuttavia, in media solo il 6,5% delle aziende presenta una *disclosure* sugli argomenti divulgati riportando una baseline per obiettivi intermedi che agevolano una valutazione dell'avanzamento dell'azienda nelle tematiche affrontate ²⁹.

²⁶ Busco, C., Granà, F., and Izzo, M.F. (2020). "Making Sustainable Development Goals happen through integrated thinking and reporting. In The Routledge Handbook of Integrated Reporting".

²⁷ Per approfondimenti in merito si rimanda al report GAIN presente sul sito <https://www.gainhealth.org/sites/default/files/publications/documents/review-of-business-accountability-mechanisms-in-nutrition-report-2019.pdf>.

²⁸ J. Sachs et al., "Fixing the Business of Food. How to align the Agri-Food sector with the SDGs." (Barilla Foundation, UN Sustainable Development Solutions Network, Columbia Center on Sustainable Investment, Santa Chiara Lab University of Siena, 2020).

²⁹ I dati presentati fanno riferimento all'indagine empirica svolta per fornire una visione dell'attuale livello di disclosure in merito alle tematiche inerenti al primo Pilastro. Fixing The Business of Food. Evidence from Companies' sustainability reports", 2020.

2.1.2 Pilastro 2: Sostenibilità delle operazioni aziendali e dei processi interni

Per operazioni aziendali e processi interni si intende l'insieme delle attività sotto la proprietà, il diretto controllo e la responsabilità legale dell'impresa, sulle quali la stessa ha piena supervisione. Vengono incluse in esse attività di produzione, distribuzione, logistica e i processi manageriali interni realizzati per portare il prodotto finale al mercato. Nello specifico, il secondo Pilastro racchiude l'esigenza della responsabilità d'impresa di adottare ed implementare pratiche sociali ed ambientali sostenibili nei propri processi produttivi, nell'attività di business e nel management interno.

È d'altra parte indispensabile che gli aspetti affrontati in tale area muovano da una base comune riconosciuta e promossa da tutte le aziende quale il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori nonché l'utilizzo di pratiche rispettose dell'ambiente. Il Pilastro si sviluppa anche oltre i requisiti minimi, includendo virtuosismi con i quali le aziende alimentari possono contribuire attivamente al raggiungimento degli SDGs³⁰.

Il Pilastro copre molte delle problematiche tradizionalmente affrontate da linee guida e meccanismi di valutazione ESG, dove si cerca di catturare aspetti ambientali e sociali che potrebbero avere effetti economico-finanziari sull'azienda. L'esigenza di rimarcare l'importanza dell'implementazione e monitoraggio di concrete azioni socio-ambientali deriva dal fatto che tali strumenti preesistenti sono caratterizzati da un raggio di azione ed un'efficacia limitata. Per un effettivo coinvolgimento delle aziende nel raggiungimento degli SDGs è quindi necessario, interrogarsi sulla sostenibilità dei processi interni, intervenendo dove l'azienda mostra lacune.

Già in precedenza diversi autori hanno evidenziato l'importanza di processi produttivi sostenibili, nel settore agroalimentare, in quanto, solo attraverso una profonda trasformazione del sistema produttivo è possibile rispondere alle esigenze alimentari future come la progressiva riduzione delle risorse disponibili ed il contestuale aumento della popolazione (Keating et al.,2014; Augustin et al.,2016). Secondo Augustin *et al.*, infatti, è indispensabile sviluppare un sistema produttivo resiliente, mitigando i cambiamenti climatici, preservando la biodiversità e tenendo in considerazione le

³⁰ Le operazioni hanno un impatto diretto sui sistemi ambientali e sociali attraverso l'uso delle risorse (terra, acqua, energia), le emissioni e le pratiche di lavoro. Sebbene un'impresa non sia l'unica a contribuire ai principali obiettivi SDG nelle aree in cui opera, i suoi processi di produzione possono includere azioni che incidono sui livelli di reddito, sull'accesso alla sanità, all'istruzione, ai servizi di base e alle infrastrutture, e l'equilibrio ambientale e la sostenibilità dei dipendenti, delle loro famiglie e delle comunità locali.

necessità e aspettative della società. Includere tali aspetti nella strategia e gestione aziendale è possibile solamente sviluppando un approccio integrato, sistematico e multisettoriale orientato all'efficienza della produzione di cibo e all'individuazione di diete sostenibili (van Mil et al., 2014).

È opinione condivisa, inoltre, che la drastica riduzione delle emissioni di CO₂, della produzione di rifiuti e del consumo di acqua derivanti dalla produzione di cibo, debbano essere aspetti prioritari per le imprese alimentari, le quali devono integrare tali tematiche nelle proprie strategie per essere in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sala et al., 2017; Djekic et al., 2018; Sun et al., 2019). Infine, per Dora et al. (2019), una gestione sostenibile dei processi produttivi potrebbe portare ad una drastica riduzione di perdita e spreco alimentare, aumentando così l'offerta di beni nel mercato anche grazie all'introduzione di innovazioni di processo. Nonostante la problematica della perdita e spreco alimentare, però, sia riconosciuta a livello globale, ben pochi studi si concentrano nel sottosettore della trasformazione, portando ad una sottostima dell'influenza di tale step sulla tematica (Roels e Van Gijseghem, 2011).

La dimensione sociale è da sempre considerata la più vaga e meno esplicita delle aree di sostenibilità aziendale (Toussaint et al., 2020). Ciò è dovuto dal fatto che non vi è largo consenso sulla definizione e framework della sostenibilità sociale che viene posta in secondo piano rispetto a quella ambientale (Ghahramanpouri et al., 2015). Gli aspetti sociali ricoprono un ruolo rilevante nel settore alimentare ancora tempestato da problematiche come lavoro forzato, moderna schiavitù sul posto di lavoro, lavoro minorile e violazione dei diritti dei lavoratori (International Labour Organization, 2017; Toussaint et al., 2020). Risulta, quindi, di notevole importanza il monitoraggio e la gestione di tali aspetti, includendo equità, salute e sicurezza dei lavoratori, nonché la sussistenza degli stessi (Mani et al., 2018).

Il *Four Pillar Framework* (4PF), per rispondere all'esigenza di monitoraggio e gestione degli aspetti chiave citati, si articola in 13 tematiche, di cui 7 si focalizzano su aspetti sociali, riprendendo in parte alcune già incluse in altri strumenti valutativi ed aggiungendone altri specifici per il settore agroalimentare.

Di seguito si riportano le tematiche sociali del 4PF:

5. Lavoro minorile: nonostante in vari Paesi tale tematica sia regolata dalla legge, viene inclusa nel Framework essendo di respiro e sviluppo internazionale. Lo scopo della tematica è quello di prevenire ed eliminare il lavoro minorile da tutte le operazioni aziendali;
6. Lavoro forzato: la tematica vuole enfatizzare un aspetto focale del settore alimentare. Qualsiasi azienda, in caso non fosse già regolato dalla legge, deve prevenire ed eliminare qualsiasi attività di coercizione del lavoro in tutte le attività d'impresa;
7. Libertà di associazione e contrattazione collettiva: devono essere rispettati i diritti fondamentali dei lavoratori, consentire loro di organizzare e aderire ai sindacati, di negoziare collettivamente senza alcun tipo di interferenza e garantire la loro partecipazione al processo decisionale per questioni che li riguardano;
8. Non discriminazione ed uguaglianza: l'azienda deve farsi promotrice di valori di uguaglianza, rimuovere ostacoli dalla parità di trattamento ed opportunità nelle operazioni dell'azienda e nella catena del valore. Differenti possono essere le azioni implementate seguendo tale tematica dalla parità di genere all'inclusione sociale;
9. Salute e sicurezza sul lavoro: ai lavoratori deve essere assicurato un ambiente lavorativo sano e sicuro, eliminando barriere e pericoli e svolgendo costantemente attività di formazione del personale in modo da ridurre o eliminare il numero di infortuni sul lavoro;
10. Diritti sulle risorse: un'attenzione particolare viene data al rispetto dei diritti sulle risorse di determinate popolazioni indigene. Non è così insolito trovare comunità che detengono diritti sul territorio nel quale vivono. Per tale motivo il 4PF include nella discussione la richiesta alle aziende di prevenire ed eliminare l'accaparramento di terre e altre azioni sui diritti delle risorse naturali nelle operazioni dell'azienda e nella catena del valore, con attenzione particolare ai soggetti vulnerabili;

11. Salari e redditi dignitosi: come sopra evidenziato dalla letteratura, l'azienda deve implementare azioni per garantire una giusta remunerazione per tutti gli impiegati dell'azienda garantendo la sussistenza degli stessi e delle loro famiglie.

La tematica “Lavoro minorile” insieme ad altre sopra elencate possono essere riconosciute e garantite dalla legislatura del Paese in cui l'azienda opera e quindi essere difficilmente valutate perché vietate dalla legge. Ad ogni modo, essendo il *Four Pillar Framework* un approccio elaborato in un contesto internazionale, tali tematiche si sono rivelate particolarmente rilevanti per la valutazione della sostenibilità delle aziende alimentari. A riguardo inoltre è possibile osservare lo straordinario impegno di organizzazioni internazionali e sovranazionali che contribuiscono proattivamente alla tematica, stabilendo linee guida e codici di condotta per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori³¹.

Le restanti 6 tematiche del Pilastro racchiudono il legame tra l'industria alimentare e l'ambiente, introducendo, anche in questo caso, aspetti già presenti in altri strumenti di valutazione ESG, per poi completarli con alcune specifiche di settore:

12. Produzione agricola sostenibile: la tematica valuta l'impegno dell'azienda ad operare nel rispetto dei limiti ambientali, sanzionando l'utilizzo di prodotti chimici che esauriscono i cicli naturali e provocano impatti negativi sulla salute pubblica; Richiede sforzi nella transizione verso un sistema produttivo sostenibile ed efficiente. Il core di tale tematica è fortemente influenzato dalla scarsità delle risorse naturali;

13. Cambiamenti climatici e qualità dell'aria: le eccessive emissioni di CO₂ provocate dal settore alimentare giustificano la necessità di includere tale tematica nel 4PF. È necessario che le imprese si impegnino a ridurre drasticamente le emissioni in tutte le operazioni aziendali e nella catena del valore, fino a raggiungere Emissioni Nette Zero, allineandosi con gli accordi di Parigi sul clima³²;

³¹ A titolo di esempio è possibile citare la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite, i report della Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2017;2020) e le linee guida delle Nazioni Unite per il business e i diritti umani https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf, 2011.

³² Per maggiori informazioni sull'Accordo si rimanda alla sezione di approfondimento nel sito della Commissione Europea https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it.

14. Biodiversità: nell'attività produttiva delle imprese alimentari vi può essere un mancato rispetto della biodiversità del territorio, spesso dovuto all'espansione delle colture o al metodo di produzione intensiva. È necessario che le imprese prevenzano ed eliminino gravi minacce alla biodiversità dovute all'attività aziendale e che ripristinino gli ecosistemi naturali;
15. Risorse idriche: il settore alimentare è tradizionalmente uno dei settori che maggiormente dipende dalle risorse idriche. L'azienda deve prefiggersi un'impronta idrica più bassa possibile, con particolare attenzione alle aree in cui il rischio idrico è elevato;
16. Rifiuti: elevate sono le percentuali di alimenti che vengono persi o buttati durante la catena di creazione del valore in cui si registrano perdite di cibo fino al 40% (Dora et al., 2019). È necessario che le aziende riducano al minimo lo spreco alimentare nonché i rifiuti prodotti in tutta la filiera produttiva;
17. Benessere animale: nonostante gli animali siano parte rilevante degli input delle imprese alimentari, quest'ultime devono rispettare i loro diritti, eliminando pratiche cruente in tutti gli step del processo produttivo.

In base a quanto osservato nello studio empirico sulle 100 maggiori aziende dell'agrifood e beverage³³, gran parte degli aspetti sopracitati si contraddistinguono per un buon grado di disclosure nei report di sostenibilità, attraverso cui almeno l'80% delle aziende condivide i risultati raggiunti e le iniziative implementate, fatta eccezione per informazioni su "Biodiversità" e "Benessere animale" (circa 40%). Le stesse percentuali si registrano nell'utilizzo di KPIs specifici per monitorare i risultati, dimostrando la proattività delle aziende nella mitigazione degli impatti ambientali. Per quanto riguarda, invece, la *disclosure* inerente agli aspetti sociali "Diritti dei lavoratori", "Inclusione sociale" e "Salari e redditi dignitosi", l'analisi riporta i dati solamente per la filiera produttiva, registrando una buona copertura dell'informazione sui diritti ed inclusione (90% delle aziende riporta risultati ed iniziative in merito) ma una scarsa e a volte carente

³³ J. Sachs et al., "Fixing the Business of Food. Aligning food company practices with the SDGs." (Barilla Foundation, UN Sustainable Development Solutions Network, Columbia Center on Sustainable Investment, Santa Chiara Lab University of Siena, 2021).

informazione sugli standard di vita e salari dei lavoratori (14% delle aziende riporta tale tematica).

2.1.3 Pilastro 3: Sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore

Il terzo Pilastro si basa sul concetto di *supply chain* che identifica l'intera gamma di attività che le aziende fornitrici e i propri lavoratori svolgono per portare un prodotto dalla sua concezione al suo uso finale. Una catena di approvvigionamento può essere articolata in una o più posizioni geografiche, includendo fornitori di vario livello, agricoltori e piccoli produttori, ma anche collaboratori a valle della filiera che interagiscono direttamente con il cliente finale. Il terzo Pilastro riconosce, quindi, gli impatti e l'influenza dell'impresa oltre il proprio perimetro aziendale ed enfatizza la presenza di una co-responsabilità della stessa nell'aumentare il grado di sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore e delle imprese con le quali opera.

Le grandi sfide del settore agroalimentare sono complesse e non possono essere affrontate dalla singola impresa, ma è necessario che la sostenibilità permei in tutta la filiera produttiva e che le azioni strategiche vengano coordinate da tutti gli stakeholders, in modo da affrontare le problematiche sociali ed ambientali in modo sistematico (Fritz e Schiefer, 2008). In aggiunta, attraverso una gestione efficiente della filiera produttiva e la promozione di rapporti di collaborazione è possibile muovere una sostenibilità economica della *supply chain* e registrare migliori performance finanziarie (Maloni e Brown, 2006; Caiazza et al., 2016). Già nei loro studi sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) nella *supply chain*, Maloni e Brown avvaloravano l'importanza di includere nella gestione della filiera aspetti come benessere animale, pratiche di produzione sostenibile, salute e sicurezza dei lavoratori e salari equi e dignitosi, oltre al promuovere ed implementare, in collaborazione con le imprese della filiera, azioni di mitigazione degli impatti ambientali del cibo. Nonostante l'indiscutibile rilevanza degli aspetti sociali lungo la filiera, in letteratura si evidenzia la difficile inclusione di questi nei meccanismi manageriali della *supply chain*, rilevando una significativa difficoltà di monitoraggio e misurazione (Rohmer et al., 2018). Inoltre, la maggior parte degli studi sulla filiera agroalimentare sono spesso frammentati, basati su singoli step e non considerano il sistema nella sua interezza. (Rohmer et al., 2018).

Il *Four Pillar Framework*, dedica un intero Pilastro alle filiere produttive, cercano di colmare tale frammentarietà, fornendo un valido strumento a supporto del management che permetta di avere una visione complessiva degli avanzamenti verso una *supply chain* sostenibile allineata agli SDGs. Volendo rimarcare la rilevanza di tale Pilastro nel processo di produzione e trasformazione del cibo, le tematiche per esso individuate sono le stesse del secondo, garantendo così elevata applicabilità alle imprese sviluppate orizzontalmente, che dipendono maggiormente dalle loro filiere. La decisione di dedicare un intero Pilastro alla filiera differenzia il *Framework* dell'iniziativa *Fixing the Business of Food* dagli altri standard, framework e strumenti di valutazione ESG esistenti, che non stabiliscono alcun principio di responsabilità verso la *supply chain* né forniscono indicazioni chiare di come le aziende debbano supportare una filiera sostenibile.

La principale distinzione su cui si concentra questo Pilastro è il modo in cui le imprese utilizzano le loro relazioni commerciali, il potere di mercato e altri punti di leva per contribuire a promuovere la sostenibilità nell'ecosistema più ampio, fuori dal perimetro aziendale e controllo diretto. Ciò potrebbe includere:

- Individuare requisiti solidi per i fornitori, attraverso accordi contrattuali, per garantire il rispetto dei diritti umani, dei lavoratori e porre rimedio ad eventuali danni;
- Promuovere proattivamente iniziative volte a garantire prezzi equi e sostegno al reddito agli agricoltori, garantendone la sussistenza e la continuità lavorativa;
- Implementare azioni collettive di mitigazione e adattamento in favore degli agricoltori, produttori rilevanti di materie prime per l'azienda, volti a rendere la filiera resiliente ai cambiamenti climatici;
- Raccogliere e divulgare dati relativi agli SDG lungo tutta la catena del valore di un'impresa, dal produttore al consumatore, per sostenere un impegno mirato per affrontare progressivamente le esigenze e le sfide degli SDG.

I temi relativi al terzo Pilastro però, sono più complessi da divulgare, in quanto implicano il controllo su questioni di sostenibilità esteso all'intera catena di approvvigionamento.

In merito a ciò, analisi empiriche³⁴ sulla *disclosure* delle tematiche del 4PF hanno evidenziato come nei bilanci di sostenibilità delle aziende agroalimentari (specialmente in quelle di *Beverage*) siano presenti informazioni esclusivamente inerenti a certificazioni attribuite a fornitori che rispettano determinati requisiti ambientali e sociali (SA8000, Fair Trade, Rainforest Allinace, ecc). Dagli stessi studi è emerso inoltre che raramente le imprese riportano risultati raggiunti ed iniziative volte alla transizione sostenibile della filiera.

2.1.4 Pilastro 4: Buona cittadinanza d'impresa

Il quarto ed ultimo Pilastro del *Four Pillar Framework* è volto a valutare la buona cittadinanza d'impresa, ovvero considerare le strategie aziendali esterne e l'assunzione di impegni sia verso la comunità nella quale l'azienda opera, sia verso le leggi che la governano. Ciò include il contributo delle imprese alle iniziative locali che promuovono la realizzazione dell'Agenda 2030, la buona o cattiva influenza sul processo politico e sulle leggi che le governano oltre all'uso di strategie che possono contribuire o compromettere il raggiungimento degli SDGs.

Il concetto di buona cittadinanza d'impresa emerge in letteratura già negli anni '80 come termine che vuole rafforzare il ruolo sociale delle imprese, muovendo dalla nozione ben più nota di *Corporate Social Responsibility* (Matten e Crane, 2005). Rispetto alla definizione di CSR che stabilisce le quattro categorie di responsabilità dell'impresa, economica, legale, etica e filantropica, alcuni autori propongono un refocus, enfatizzando sui modi in cui l'impresa intende rispondere a tali responsabilità e rafforzando il legame tra azienda e comunità (Matten e Crane, 2005). Altri studiosi invece evidenziano come il rafforzamento della buona cittadinanza d'impresa porti ad un miglioramento della posizione competitiva sul mercato e come spesso le forze che guidano le imprese nell'implementazione di buone pratiche abbiano come obiettivo ultimo una buona profittabilità nel breve e lungo periodo (Sung et al., 2014; Cupertino et al., 2021) Seguendo un approccio più esteso, l'azienda non deve limitarsi a rispettare le norme, leggi e regole esistenti, ma deve lei stessa settare i propri standard per la comunità, diventando

³⁴ J. Sachs et al., "Fixing the Business of Food. Aligning food company practices with the SDGs." 2021; J.Sachs et al., "Fixing the Business of Food. How to align the agri-food sector with the SDGs", 2020 (Barilla Foundation, UN Sustainable Development Solutions Network, Columbia Center on Sustainable Investment, Santa Chiara Lab University of Siena)

co-creatrice dell'ambiente istituzionale in cui opera (Andersen e Johansen, 2021). Il riferimento alla "cittadinanza" non è del tutto casuale: l'impresa in quanto tale è un'entità legale dotata di diritti e doveri, di fatto cittadina dello Stato in cui opera. (Marsden, 2000).

In merito a tali aspetti, il *Four Pillar Framework* intende evidenziare gli aspetti fondamentali della buona cittadinanza, articolando il quarto Pilastro come segue:

18. Governance e Management: implementare strutture di governance e sistemi di management che aumentino il grado di permeabilità della sostenibilità in azienda, favorendo attività di trasformazione di prodotto, di processo e di filiera in linea con l'Agenda 2030;
19. Influenza del processo politico: sostenere gli sforzi delle istituzioni per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile ed evitare di influenzare, in qualunque modo, politici nell'assumere decisioni a favore dell'impresa e a discapito del raggiungimento degli SDGs;
20. Tassazione: eliminare il divario medio tra l'imposta pagata e l'aliquota legale vigente in ciascun Paese in cui l'azienda opera. Con tale tematica si vuole favorire la trasparenza delle strategie fiscali e disincentivare il trasferimento di attività aziendali in Paesi con bassa pressione fiscale;
21. Contenziosi: non attivare contenziosi aggressivi che danneggiano finanziariamente e limitano l'accesso alle vie giudiziarie o frenano la discussione pubblica sfruttando le asimmetrie sulle risorse; Accettare le sentenze giudiziarie attribuite all'azienda.

Dalla sua prima pubblicazione, il Framework ha subito alcune variazioni che hanno portato all'individuazione di tematiche più rilevanti per il settore di riferimento. Nello specifico, per quanto riguarda quest'ultimo Pilastro, è stato ritenuto necessario dare maggiore enfasi agli aspetti manageriali e di governance che includono comunque la tematica precedentemente presente "*Community engagement*" senza però limitarsi ad essa. Stesso ragionamento può essere fatto per la precedente tematica di "Anticorruzione" che viene inglobata nella nuova denominata "Influenza del processo politico". Data la

dinamicità del settore agroalimentare, non si escludono future evoluzioni del framework qui proposto, in modo da rendere ancora più utile tale strumento di supporto manageriale.

2.2 *Food Industry Sustainability Index*: il meccanismo di valutazione proposto da Santa Chiara Lab come strumento di *assessment*.

Negli ultimi anni, le più importanti organizzazioni internazionali e i principali consessi di relazioni tra Stati hanno posto al centro delle loro agende la transizione del sistema agroalimentare. Anche il G7 e il G20, nei rispettivi tavoli interministeriali, hanno portato all'attenzione dei governi la stringente necessità di allineare le strategie di azione a livello locale, promuovendo il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema agroalimentare e ribadendo il ruolo centrale delle imprese³⁵. A tal riguardo, vi è un acceso dibattito nell'individuazione di strumenti e meccanismi in grado di evidenziare le tematiche di sostenibilità e nutrizione prioritarie per le imprese agroalimentari, misurandone l'avanzamento nel raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Sulla base del *Four Pillar Framework* teorico internazionale presentato nel paragrafo precedente, è stato recentemente elaborato dal Santa Chiara Lab, un meccanismo di valutazione denominato *Food Industry Sustainability Index*, proposto ai tavoli interministeriali come meccanismo italiano, volto a valutare il grado di sostenibilità delle aziende agroalimentari. Attraverso tale strumento non si intende meramente classificare le imprese dalla più alla meno sostenibile, ma aumentare il grado di consapevolezza del management d'impresa sullo stato di avanzamento nel raggiungimento degli SDGs, incentivando futuri miglioramenti nelle aree meno performanti.

Il meccanismo di valutazione riprende fedelmente le tematiche individuate dal 4PF che vengono di seguito elencate declinate nei quattro Ambiti³⁶ di FISIndex:

³⁵ Per maggiori informazioni inerenti alle attività internazionali in merito si rimanda al sito <https://www.g7uk.org/g7-sustainable-supply-chain-initiative-chairs-statement-16-december/>.

³⁶ In riferimento al meccanismo di valutazione italiano FISIndex, si parlerà di quattro Ambiti della valutazione per fare riferimento ai quattro Pilastri del *Four Pillar Framework* definiti dall'iniziativa Fixing the Business of Food (Columbia University, Columbia Center on Sustainable Investment, Barilla Foundation, UN Sustainable Development Solutions Network, Santa Chiara Lab - University of Siena).

 <p>Ambito 1 Prodotti e strategie che contribuiscono a diete sane e sostenibili.</p>	 <p>Ambito 2 Sostenibilità delle operazioni e dei processi interni.</p>	 <p>Ambito 3 Sostenibilità della catena di approvvigionamento e del valore.</p>	 <p>Ambito 4 Buona cittadinanza d'impresa</p>
1 - Portafogli di prodotti sani e sostenibili	5 - Lavoro minorile		18 - Governance e management
2 - Sicurezza alimentare (Security)	6 - Lavoro forzato		19 - Influenza sul processo politico
3 - Marketing ed etichettatura	7 - Libertà di associazione e di contrattazione collettiva		20 - Tassazione
4 - Sicurezza degli alimenti (Safety)	8 - Non discriminazione ed uguaglianza		21 - Contenziosi
	9 - Salute e sicurezza sul lavoro		
	10 - Diritti sulle risorse		
	11 - Salari e redditi dignitosi		
	12 - Produzione agricola sostenibile		
	13 - Cambiamenti climatici e qualità dell'aria		
	14 - Biodiversità		
	15 - Risorse idriche		
	16 - Rifiuti		
	17 - Benessere animale		

Figura 5 Le tematiche del meccanismo di valutazione FISIndex.. Elaborazione Santa Chiara Lab.

Anche in questo caso le tematiche dell’Ambito 2 si sovrappongono a quelle dell’Ambito 3, permettendo così una maggiore applicabilità in base alla struttura aziendale (sviluppata orizzontalmente o verticalmente). Attribuire alla filiera le stesse tematiche dei processi interni, enfatizza ancora una volta la necessità di una trasformazione in tutta la *supply chain*. Alle grandi imprese di trasformazione, oggetto principale della valutazione del meccanismo FISIndex, viene quindi richiesto di promuovere iniziative, di implementare azioni e di individuare target al di fuori del perimetro aziendale, facendo leva sul proprio ruolo di leader di filiera, per contribuire alla trasformazione.

Il meccanismo di valutazione integra nella sua struttura due concetti essenziali alla base dell’algoritmo di *scoring* che verrà presentato nel successivo paragrafo: il *Due diligence approach* e la strategia *Farm to Fork* promossa dall’Unione europea.

Il *Due diligence approach* è un processo manageriale proattivo e iterativo utilizzato frequentemente nelle aziende per la gestione dei rischi d’impresa. Già in precedenza utilizzato nel monitoraggio e gestione di aspetti sociali, viene oggi utilizzato in diverse

aree d'impatto, incluse nel *Four Pillar Framework*³⁷. In particolare, viene enfatizzato come un crescente e continuo utilizzo della *due diligence* interna, in tutte le attività aziendali, sostenga positivamente la cultura aziendale e il buon governo societario (Spedding, 2009) e possa rispondere concretamente alla sempre maggiore richiesta di trasparenza sulla *disclosure* di sostenibilità (Spedding, 2009).

Tale approccio guida la valutazione della sostenibilità individuando sei step fondamentali da seguire per poter performare al meglio in ogni tematica. Come riportato in Figura 6, il primo step richiede all'azienda di assumere un impegno riguardo la tematica di riferimento per incorporarla nel sistema di governo e gestione aziendale. Nonostante sia solamente il primo passo verso un pieno soddisfacimento dei requisiti del meccanismo di valutazione, esso ricopre un aspetto centrale nel processo di implementazione della sostenibilità in azienda. Gli step successivi, invece, si concentrano sulle implicazioni operative provenienti da quello precedente, chiedendo di valutare impatti attuali e potenziali e iniziative e azioni possibili per ridurli; il quarto getta luce sull'importanza di istituire dei meccanismi di reclamo efficaci e di individuare o consentire di attuare rimedi. Infine, gli ultimi due step racchiudono attività essenziali nella gestione aziendale come l'individuazione di target specifici con il contestuale monitoraggio delle performance e la pubblicazione dei risultati nel rispetto degli standard di rendicontazione.

³⁷ Riconoscendo il ruolo fondamentale delle imprese per il raggiungimento degli SDGs, l'OCSE fornisce delle linee guida per le grandi aziende sulla base del due diligence approach <http://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>.

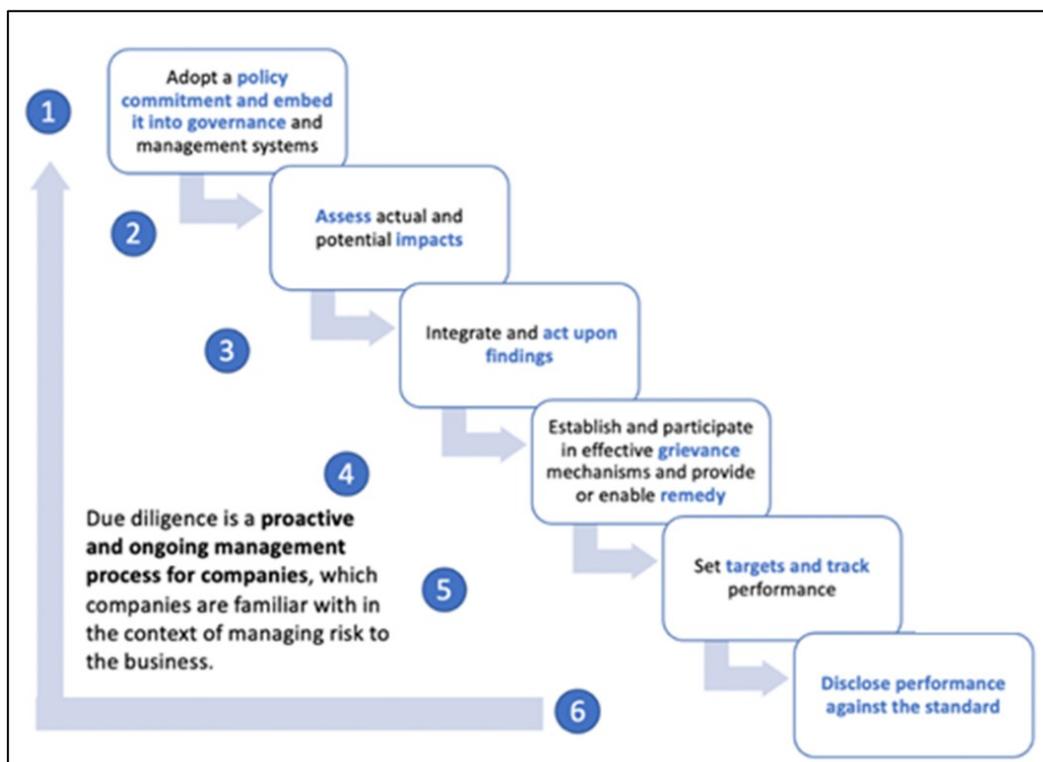


Figura 6 Gli step del Due diligence approach. Rielaborazione propria dal report *Fixing the Business of Food*, 2021.

La *Farm to Fork Strategy* ricopre un ruolo centrale nell'*European Green Deal* con il quale l'Europa intende diventare il primo continente *Carbon neutral* entro il 2050. La Strategia, sviluppata in parallelo con il meccanismo di valutazione e presentata tramite una comunicazione della Commissione Europea (COM (2020) 381 final), affronta in modo onnicomprensivo le sfide dei sistemi alimentari sostenibili e riconosce l'indissolubile legame tra salute delle persone, delle comunità e del Pianeta. Per accelerare la transizione sostenibile dei sistemi alimentari la *Farm to Fork* individua tra gli obiettivi principali:

- Produzione sostenibile del cibo, garantendo un impatto neutro o positivo sull'ambiente attraverso la riduzione di pesticidi (-50% entro il 2030) e di fertilizzanti chimici (-20% entro il 2030). Ulteriori target previsti per il raggiungimento dell'obiettivo sono individuati nella riduzione della perdita dei nutrienti (fortificazione dei cibi), dell'utilizzo di antimicrobici nell'allevamento ed aumentare la percentuale di terreno coltivato in modo organico;

- Garantire sicurezza, accessibilità, alti standard nutrizionali e salubrità del cibo anche per le categorie più vulnerabili;
- Stimolare la sostenibilità della trasformazione del cibo in tutta la catena anche attraverso a servizi accessori come marketing responsabile e packaging sostenibile;
- Promuovere la produzione di cibo in modo sostenibile favorendo diete sane e sostenibili. Attraverso tale obiettivo, la Commissione vuole contrastare l'aumento di patologie collegate ad uno stile alimentare malsano anche attraverso un sistema di tassazione ad hoc;
- Ridurre la perdita e lo spreco alimentare: politiche di recupero e redistribuzione del cibo potrebbero allo stesso tempo contrastare la creazione di rifiuti e favorire l'accesso di categorie di persone meno abbienti a cibi sani. La Commissione si pone l'obiettivo di dimezzare la perdita e spreco alimentare pro-capite entro il 2030 (SDG target 12.3);
- Combattere ed ostacolare le frodi alimentari attraverso un sistema di tracciabilità e più severe misure dissuasive.

Nonostante i sei obiettivi appena elencati siano in primo luogo destinati, in modo aggregato, ai Paesi comunitari, risulta essere di inevitabile importanza un coinvolgimento e allineamento anche da parte delle imprese alla Strategia *Farm to Fork*. Per tale motivo il meccanismo di valutazione FISIndex include nel proprio algoritmo di scoring i target individuati dalla Commissione nelle rispettive tematiche. Con l'intento di chiarire il risultato di tale inclusione, si riportano di seguito (Figura.7) le tematiche del meccanismo per le quali verrà valutato l'allineamento delle imprese alimentari alla *Farm to Fork*.

Tematiche del meccanismo Imprese2030	Allineamento ai target Farm to Fork
1 - PORTAFOGLI DI PRODOTTI SANI E SOSTENIBILI	Intraprendere azioni concrete sulla riformulazione dei prodotti alimentari in linea con le linee guida per diete sane e sostenibili.
2 - SICUREZZA ALIMENTARE (Security)	Dimezzare lo spreco di cibo procapite e a livello di catena di vendita entro il 2030.
3 - MARKETING ED ETICHETTATURA	Intraprendere azioni concrete per adattare le strategie di marketing e pubblicità, tenendo conto delle esigenze dei più vulnerabili.
4 - SICUREZZA DEGLI ALIMENTI (Safety)	Ridurre del 50% la vendita di antimicrobici per gli animali da allevamento e le acquaculture.
12 - PRODUZIONE AGRICOLA SOSTENIBILE	Ridurre almeno del 20% dell'uso di fertilizzanti. Assicurare che il 25% della produzione agricola europea provenga da agricoltura organica entro il 2030.
13 - CAMBIAMENTI CLIMATICI E QUALITÀ DELL'ARIA	Ridurre entro il 2030 le emissioni di CO2 del 50-55%, baseline 1990. Utilizzare energia rinnovabile e investendo in digestori anaerobici per la produzione di biogas da rifiuti e residui agricoli.
15 - RISORSE IDRICHE	Ridurre l'uso complessivo di pesticidi chimici e pericolosi del 50% entro il 2030.
16 - RIFIUTI	Intraprendere azioni concrete sulla riduzione degli imballaggi alimentari attraverso la progettazione di imballaggi riciclabili e/o ridurre la complessità degli imballaggi stessi.
17 - BENESSERE ANIMALE	Dimezzare le vendite nell'UE di antimicrobici per gli animali da allevamento e per l'acquacoltura entro il 2030.

Figura 7 Mapping dei target della Strategia Farm to Fork sulle tematiche del meccanismo di valutazione. Elaborazione propria.

Nel caso in cui vengono individuati più target o azioni concrete della Strategia per una tematica del meccanismo, un'impresa si intende allineata quando fornisce valida prova di agire in linea con almeno uno di essi.

2.2.1 L'algoritmo di *scoring* del meccanismo di valutazione FISIndex

Mentre nella sezione precedente sono stati presentati i principi alla base del meccanismo Imprese 2030, verrà qui presentato il criterio di valutazione utilizzato per verificare il grado di allineamento delle imprese agroalimentari agli SDGs.

Come già affrontato in precedenza, tale meccanismo è composto da 21 tematiche, derivanti dal *Four Pillar Framework* dell'iniziativa *Fixing The Business of Food*. Vi sono due principali approcci che vengono seguiti per la valutazione delle tematiche: un approccio generale di tipo progressivo e un approccio specifico di tipo cumulativo per valutazione delle tematiche del quarto Ambito "Buona cittadinanza d'impresa".

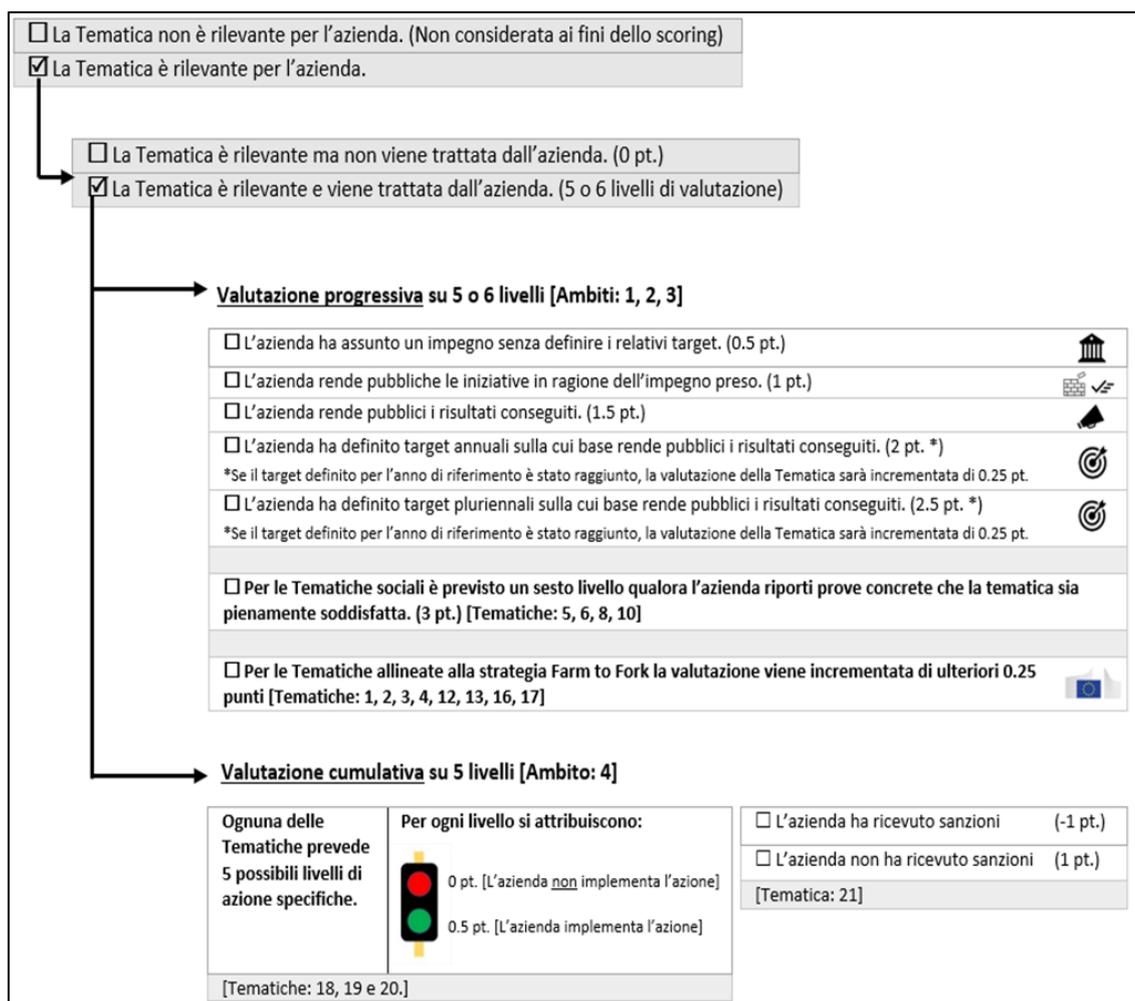


Figura 8 L'albero di scoring del meccanismo di valutazione FISIndex.. Elaborazione Santa Chiara Lab.

Ancor prima di utilizzare uno dei due approcci citati, viene valutata la rilevanza di ciascuna tematica, a seconda del sottosettore di riferimento, attraverso una variabile binaria rilevante/ non rilevante. Nela caso sia rilevante vi sono due alternative:

- a. La tematica non viene comunque trattata;
- b. La tematica viene trattata dall'azienda.

Tale selezione preventiva delle tematiche rilevanti, permette di applicare il meccanismo, inizialmente elaborato per valutare le grandi imprese di trasformazione, a tutte le aziende agroalimentari della filiera, qualsiasi sia la propria attività prevalente.

Nel caso in cui la tematica sia rilevante, essa viene sottoposta ad una valutazione progressiva su cinque livelli definiti rispettando l'approccio *Due diligence*, elemento fondante del meccanismo.

Tale approccio permette, infatti, di individuare cinque livelli di possibili azioni da parte dell'impresa, seguendo una scala incrementale di importanza e complessità. Al primo livello, che considera l'assunzione di un impegno generico nei confronti della tematica, viene attribuito un punteggio di 0.5, all'impresa che rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegni presi, viene assegnato un punteggio di 1, mentre nel caso in cui vengano resi pubblici i risultati conseguiti, l'azienda raggiungerà lo score di 1.5. Completano la scala a livelli la definizione di target annuali e pluriennali che permette di raggiungere rispettivamente i punteggi di 2 e 2.5. L'approccio appena illustrato viene denominato progressivo, in quanto l'azienda non può raggiungere un livello più elevato senza soddisfare i livelli precedenti ad eccezione del caso in cui abbia settato target pluriennali senza pubblicare informazioni su quelli annuali. Inoltre, nel caso in cui vi siano prove del raggiungimento di target prefissati verrà aggiunto al punteggio della tematica un plus di 0.25.

Specificatamente per le tematiche sociali 5,6,7 e 10³⁸, vi sono alcune particolarità nella valutazione. Nonostante anche per queste tematiche venga seguito l'approccio progressivo sopra presentato, alcune di esse sono ritenute rilevanti e quindi valutate solamente se, nei Paesi in cui opera l'azienda, non sono regolate da leggi nazionali. Per le tematiche relative al lavoro minorile, lavoro forzato, alla non discriminazione e ai diritti sulle risorse, si contempla una sesta opzione. Quest'ultima corrispondente al punteggio di 3, che viene attribuito nel caso in cui l'azienda abbia raggiunto un risultato non migliorabile per la tematica considerata. In tale caso l'assenza di target non preclude il raggiungimento del punteggio massimo per tematica uguale a 3.

Per la tematica 11, "Salari e redditi dignitosi", viene invece individuato un sesto livello per l'approccio progressivo: FISIndex vuole premiare le aziende che, tramite la loro filiera agricola, forniscono impiego ed occupazione in aree che altrimenti sarebbero abbandonate o trascurate. Viene quindi attribuito un supplemento di 0.25 punti se l'azienda impiega, garantendone la sussistenza, piccoli fornitori e/o fornitori locali di aree geografiche svantaggiate.

³⁸ Si fa riferimento a "Lavoro minorile", "Lavoro forzato", "Libertà di associazione e contrattazione collettiva", "Diritti sulle risorse".

Passando alla valutazione delle tematiche del quarto Ambito, viene utilizzato un approccio cumulativo a 5 livelli di azione dell'azienda: per ognuno dei singoli livelli viene assegnato un punteggio di 0.5 se l'azienda implementa tale step d'azione, 0 se non lo implementa. L'ottenimento del valore positivo ad un livello non è vincolato in alcun modo dal punteggio assegnato agli altri livelli. Il massimo punteggio per tematica risulta essere di 2.5, dato dalla somma dei cinque livelli d'azione dal valore di 0.5 punti ciascuno. Dato che la scala di livelli non è perseguibile in modo progressivo non viene seguito, in questo caso, il *Due diligence approach*, ma i livelli delle tematiche richiamano aspetti individuati per la *disclosure Governance della Global Reporting Initiative (GRI)*. Per l'ultima tematica inerente ai "Contenziosi" aggressivi viene individuata una modalità di valutazione a sé stante: essendo una pratica poco diffusa in Italia e in Europa rispetto ad altri Paesi, una scala a livelli non sarebbe stata percorribile. All'azienda verrà quindi assegnato in punteggio di 1 punto se emergono sanzioni inerenti alla tematica, -1 punto in caso contrario.

L'ultimo aspetto che viene incluso è l'allineamento alla strategia europea *Farm to Fork*, già presentato in Figura 2. In riferimento alle tematiche per le quali è stato individuato un target o un'azione concreta della Strategia, viene assegnato un plus di 0.25 all'azienda che fornisce prova puntuale di considerare quanto sancito dalla *Farm to Fork* per la specifica tematica. Il valore massimo delle tematiche individuate raggiunge, quindi, il punteggio di 3 punti.

Terminata la valutazione, FISIndex sarà in grado di restituire all'azienda valutata un punteggio di allineamento agli SDGs per ogni Ambito, in modo da comprendere in quale di essi l'azienda può migliorare le sue performance, oltre ad un punteggio complessivo determinato dalla media dei punteggi per Ambito.

Il meccanismo FISIndex è stato applicato alle maggiori aziende di trasformazione del settore agroalimentare nazionali ed internazionali, dimostrando risultati incoraggianti in termini di applicabilità. Dopo essere stato presentato ai tavoli interministeriali dei principali consessi tra Stati, ulteriori applicazioni su nuove aziende (tutt'ora in corso), potranno avvalorare in modo ancor più decisivo la rilevanza dello strumento per la valutazione dell'allineamento delle imprese agroalimentari agli SDGs.

2.2.2 Le peculiarità che differenziano il meccanismo Imprese 2030 da *Food and Agriculture Benchmark di WBA*. Applicabilità alle piccole e medie imprese.

Come già detto in precedenza, per accelerare la trasformazione sostenibile del sistema agroalimentare è necessario che la ricerca sviluppi framework olistici utilizzabili nella pratica manageriale, che vadano oltre alla valutazione proposta da indici e certificazioni di sostenibilità. Il meccanismo FISIndex va ad arricchire tale ambito, mostrando evidenti differenze rispetto allo strumento alternativo recentemente sviluppato dalla *World Benchmarking Alliance* (WBA): Il *Food and Agriculture Benchmark* (FAB).

In prima analisi, per quanto riguarda le tematiche dell'Ambito nutrizionale, WBA concentra la propria valutazione sulla salubrità e sostenibilità del singolo prodotto, senza però stabilire linee guida e una definizione unitaria per identificare i prodotti sani e sostenibili. In altre parole, viene lasciata alle singole aziende valutate, la libertà di stabilire quale sia la loro definizione per identificare tali prodotti. Ciò comporta inevitabilmente, una perdita di comparabilità nella redazione di un *benchmark*. FISIndex stabilisce puntualmente le definizioni sia per Ambito che per singola tematica, evitando qualsiasi discrezionalità nella valutazione. Lo stesso meccanismo, promuovendo nella prima dimensione "Prodotti e strategie che contribuiscono a una dieta sana e sostenibile", permette l'accesso alla valutazione anche ad imprese impegnate nel settore di *beverage*, solitamente penalizzate a priori dall'altro strumento analizzato. Nonostante siano oggettivamente meno comuni e più difficili da implementare, le azioni promosse dall'impresa per migliorare il grado di sostenibilità della filiera risultano un aspetto centrale per garantire una completa transizione di sistema. FISIndex risulta essere tra i pochi, se non l'unico framework olistico che dedica un intero Ambito alla sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore. Tale aspetto risulta essere totalmente mancante nel framework proposto da WBA. In aggiunta, includendo l'allineamento alla Strategia *Farm to Fork*, il meccanismo elaborato dal Santa Chiara Lab enfatizza maggiormente il necessario contributo delle aziende nel raggiungimento dei target individuati dal *European Green Deal*.

Successivamente, è possibile notare che entrambi i meccanismi sono elaborati tenendo ben in considerazione le tematiche maggiormente rilevanti per le imprese agroalimentari, qualsiasi sia il proprio ruolo e sotto-settore di riferimento, dalla produzione alla distribuzione. FISIndex sembra, però, l'unico a considerare la possibile non rilevanza di alcune delle 21 tematiche individuate. Ad esempio, per alcune imprese cerealicole o di *beverage*, la tematica “Benessere animale” potrebbe risultare non rilevante per l'attività aziendale svolta. La metodologia permette in questo caso di non includere tale tematica nel punteggio complessivo, evitando che alla tematica non rilevante venga assegnato un punteggio distorto verso 0 soltanto perché non affrontata dall'azienda.

Infine, una caratteristica rilevante che contraddistingue il meccanismo FISIndex dal *Food and Agriculture Benchmark* è l'esplicita apertura alle piccole e medie imprese che caratterizzano il contesto agroalimentare italiano ed europeo. Mentre la metodologia del FAB risulta elaborata esclusivamente per valutare le grandi aziende leader di settore (ad oggi circa 300), quella promossa da Santa Chiara Lab vuole coinvolgere anche aziende di dimensioni ridotte, apportando se necessario, possibili semplificazioni nella valutazione per far fronte ad una minore abbondanza di dati e a più semplici strutture manageriali. Le imprese più piccole rischiano di vedere nella sostenibilità solo costi e gravose procedure burocratiche, piuttosto che le interessanti opportunità che sono ad essa connesse³⁹.

Ne consegue la necessità di supportare le aziende nella comprensione dei diversi temi della sostenibilità, verificandone i livelli raggiunti e gli investimenti necessari per migliorare. Le piccole e medie imprese agroalimentari devono, in altri termini, comprendere e fare propria la “grammatica della sostenibilità” che consiste nel tradurre le dimensioni della sostenibilità in obiettivi strategici e azioni concrete, e nel saper raccontare in modo adeguato in risultati raggiunti⁴⁰.

³⁹ Per approfondimenti si veda: NAT/821 “Aligning food business strategies and operations with the SDGs for a sustainable post-COVID-19 recovery”, European Social Committee, 27/09/2021.

⁴⁰ Per approfondimenti si veda: NAT/821 “Aligning food business strategies and operations with the SDGs for a sustainable post-COVID-19 recovery”, European Social Committee, 27/09/2021.

2.3 Nota metodologica

Per sviluppare la ricerca di tale elaborato di tesi, data la sua natura esplorativa, è stata scelta la metodologia qualitativa del *single case study* (Yin, 2003). Tale metodo risulta essere quello che meglio si allinea allo scopo della ricerca: produrre conoscenza attraverso un'applicazione ad un caso specifico, appositamente individuato in un contesto del tutto nuovo (Eisenhardt, 1989). Inoltre, attraverso l'approccio del caso studio è possibile capire meglio le singolari dinamiche interne ad uno specifico *setting* (Eisenhardt, 1989).

Lo studio presenta solamente i risultati preliminari di un progetto ben più ampio, dalla durata quadriennale, che intende elaborare un nuovo *Framework* olistico per la valutazione della sostenibilità delle aziende vitivinicole, attraverso il coinvolgimento di gran parte delle imprese italiane che ad oggi redigono il bilancio di sostenibilità.

Il terzo capitolo di questo elaborato espone il caso studio da cui parte la sperimentazione di tale metodologia. Il caso di studio è incentrato su Banfi Azienda agricola S.r.l.

La scelta di Banfi come studio pilota del progetto di ricerca non è casuale. L'azienda, infatti, risulta essere una *long standing practitioner* in ambito di sostenibilità ed un'impresa pioniera nella redazione del *sustainability reporting* nel settore vitivinicolo. La prima redazione del rapporto risale infatti al 2015, attività che è stata possibile grazie al legame tra l'azienda e la sostenibilità che continua da quarant'anni, fin dalla sua fondazione.

Applicando il metodo della triangolazione dei dati (Yin, 2003), sono state utilizzate una pluralità di fonti: i bilanci di sostenibilità pubblici dell'azienda, informazioni scritte e contenuti ricavati dal sito web ed una serie di interviste intercorse, in sede e online, negli ultimi mesi con l'attuale *Sustainability Reporting* manager dell'azienda Banfi.

La scelta di intervistare tale figura aziendale è dovuta dal fatto che questa sia presente in Banfi dal 2016 e si occupi *in toto* delle tematiche di sostenibilità dell'impresa, potendo così fornire una visione chiara e completa sull'argomento. Tali interviste, assieme alla pluralità di informazioni disponibili nei vari documenti, hanno contribuito nell'identificazione di un nuovo *Framework* e contestuale meccanismo di *scoring*, in grado di valutare l'allineamento agli SDGs dell'azienda vitivinicola.

La struttura della ricerca si articola in tre fasi: inizialmente è stata effettuata l'applicazione del meccanismo di valutazione (per grandi aziende alimentari) FISIndex su Banfi, utilizzando il bilancio di sostenibilità 2020, il più recente ad oggi pubblicato dall'azienda. Successivamente, vengono presentate le criticità e i casi di non applicabilità del meccanismo, argomenti centrali nei colloqui intercorsi con l'azienda.

A seguito di un'ulteriore revisione della letteratura, vengono avanzate alcune proposte volte a risolvere le criticità individuate in precedenza. Infine, attraverso l'applicazione del nuovo *Framework* e del contestuale meccanismo di *scoring* sull'azienda Banfi, viene dimostrata l'efficacia e l'effettiva applicabilità degli stessi in ogni loro campo, elevando il nuovo meccanismo ad un possibile strumento di valutazione dell'allineamento agli SDGs per il settore vitivinicolo italiano.

Terzo capitolo

3.1. Il caso studio Banfi.

Il lungo percorso di Banfi ha inizio con la sua fondazione nel 1978, grazie alla volontà dei due fratelli italoamericani John e Harry Mariani. Sin dal primo momento viene previsto dai fondatori un progetto su larga scala, integrando una produzione vitivinicola di qualità con il rispetto dell'ambiente in cui l'azienda opera. *“Alla base della filosofia imprenditoriale di chi ha fondato questa azienda c'è sempre stata l'idea di avere rispetto del territorio e delle persone che vi abitano”* afferma il responsabile del reporting di sostenibilità di Banfi. *“Tutte le attività che oggi facciamo in ambito di sostenibilità, cercano di rispettare l'idea originaria del fondatore John F. Mariani che nutriva il forte desiderio che l'azienda fosse un bene per la gente di Montalcino, un bene per l'America e un bene per tutti coloro che amano i vini di qualità”*.

La tenuta si estende oggi a sud di Montalcino con 2830 ettari di proprietà, coltivati per circa un terzo a vigneto, mentre la restante area è occupata da frutteti (che permettono la coltivazione di prugne, di cui Banfi è maggior produttore italiano), oliveti, boschi e terreni incolti. Nel 1979 Banfi si estende in Piemonte tra i comuni di Novi Ligure e Acqui Terme, dove si impegna nella produzione di spumanti anch'essi a denominazione di origine controllata e garantita (DOCG) su una superficie di 50 ettari di cui 48 a vigneto. Solamente cinque anni dopo, nel 1984, viene inaugurata l'attuale cantina di Montalcino, concepita fin da subito per preservare l'integrità e la ricchezza delle uve, mostrando già allora un'attenzione particolare agli impatti ambientali: la struttura venne infatti dotata di un impianto per la depurazione delle acque. Fin dal 2001, l'azienda si differenzia dalle altre di settore per essere impegnata nell'ottenimento di certificazioni, attività nella quale vanta un primato per il riconoscimento delle certificazioni ISO 9001 (sistema di gestione per la qualità) e ISO 14001 (sistema di gestione ambientale). Tali certificazioni, pur non essendo onnicomprensive della sostenibilità aziendale, sono la prova concreta dell'impegno e dell'interesse di Banfi nella sostenibilità molto prima dello sviluppo di *framework* olistici e della promulgazione dei *Sustainable Development Goals* da parte delle Nazioni Unite nel settembre 2015.

L'anno degli SDGs segna un momento importante anche per l'azienda che pubblica la prima versione, “l'anno zero”, del proprio bilancio di sostenibilità, mostrandosi ancora una volta pioniera della sostenibilità nel settore vitivinicolo. Negli ultimi anni, l'interesse

verso la sostenibilità e nella sua rendicontazione è aumentato in modo rilevante nel settore, facendo sì che Banfi diventasse un esempio per le altre aziende che si avvicinano adesso agli SDGs.

Nonostante non vi sia obbligatorietà nella redazione di tale documento, in Banfi *“l’idea di completare il percorso della sostenibilità con il report è venuta direttamente dal top management”* dice il *Sustainability Reporting* manager, che sottolinea il forte impegno dell’azienda a migliorarsi in tale attività per essere sempre più in linea alle linee guida GRI adottate. L’impresa analizzata non riporta solo mere iniziative sporadiche, ma integra la sostenibilità nel processo decisionale e gestionale dove, attraverso un coinvolgimento più o meno strutturato degli stakeholders e un’analisi di materialità che individua tematiche maggiormente rilevanti, viene individuato un piano strategico di sostenibilità, guida di ogni attività aziendale.

“Il percorso della sostenibilità e del contestuale report è certamente percorribile anche dalle imprese vitivinicole ed è un percorso che diventerà sempre più obbligatorio”. Con tale affermazione Banfi si mostra consapevole della possibile estensione dell’obbligo di rendicontazione non finanziaria, per la quale non dovrebbe registrare particolari problemi data la sua esperienza pluriennale nello svolgimento tale attività. Banfi sarà inoltre notevolmente avvantaggiata rispetto alle altre grandi aziende vitivinicole a cui verrà richiesto sicuramente uno sforzo maggiore.

Oltre che in termini di sostenibilità, Banfi risulta essere un’azienda di importante calibro nel contesto italiano, registrando nel 2020 un fatturato di 43,3 milioni di euro (67,4 mln nel 2019), impiegando complessivamente 376 dipendenti e producendo in media 11,3 milioni di bottiglie (media calcolata sul triennio 2018 - 2020). Considerando contestualmente gli stessi dati nei bilanci precedenti e le linee guida europee sulla definizione dimensionale delle aziende⁴¹, Banfi risulta in fatto una grande azienda.

Già da diversi anni, Banfi partecipa ad iniziative promosse dal Santa Chiara Lab in linea con il progetto *Fixing The Business of Food*, per promuovere l’allineamento all’Agenda 2030 delle imprese agroalimentari. Tale rapporto ha permesso all’azienda di conoscere il *Four Pillar Framework* (4PF) da vicino, sin dalla sua prima elaborazione, di studiarlo

⁴¹ La Commissione Europea individua i requisiti per la definizione di PMI. Nello stesso documento stabilisce che se uno dei due requisiti non viene rispettato è necessario estendere la valutazione dei requisiti ai bilanci precedenti. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>.

e di utilizzarlo nella gestione e management aziendale. “*Il Framework si sofferma su aree nelle quali l’attività aziendale viene svolta, misurata e valutata, evidenziando, tolta qualcuna, tematiche in cui si può incidere e fare la differenza*” afferma il responsabile. Lo stesso ha inoltre sottolineato come il 4PF venga sposato e implementato all’interno della realtà aziendale, in quanto valutato in linea con le attività che Banfi svolge in ambito di sostenibilità.

A tal proposito, viene riferito come in Banfi il *Framework* non abbia avuto un effetto dirompente tanto da evidenziare episodi trasformativi eclatanti, ma si è dimostrato utile per notare che molte delle tematiche rilevanti individuate sono, con grado diverso, tutte presidiate. Per quanto riguarda, invece, le tematiche rilevanti, ma non sviluppate dall’azienda, il Framework aiuta nel considerarle in futuro e migliorare la performance sostenibile e l’allineamento agli SDGs.

Per dimostrare il giusto percorso di sostenibilità di Banfi e dare prova della validità analitica del *Framework*, viene presentato nel prossimo paragrafo una prima applicazione del meccanismo generale FISIndex sull’azienda Banfi, dove verranno presentate e commentate alcune criticità dello strumento per l’applicazione nel settore vitivinicolo. Concluderanno la trattazione una sezione dedicata al presentare le possibili soluzioni alle criticità e non applicabilità, e quella dedicata all’applicazione del nuovo *Framework* sulla stessa azienda.

3.2. Applicazione del meccanismo FISIndex a Banfi.

Come già detto nel precedente capitolo, il meccanismo FISIndex è stato fino ad oggi testato esclusivamente su grandi realtà dell'industria alimentare, rilevando elevato grado di applicabilità e un positivo riscontro da parte delle aziende. Con questo elaborato, si vuole testare e in caso riadattare il meccanismo sviluppato, in modo che questo sia utilizzabile per il settore vitivinicolo, assai rilevante nell'economia italiana. Per fare ciò, viene di seguito presentato, per ciascun Ambito, il risultato dell'applicazione di FISIndex su Banfi, riportando contestualmente la discussione sulla rilevanza delle tematiche e sull'applicabilità dell'algorithm utilizzato.

1 - PORTAFOGLIO DI PRODOTTI CHE CONTRIBUISCONO A DIETE SANE E SOSTENIBILI: Assicurare che i prodotti alimentari venduti dall'azienda contribuiscano a diete sane e sostenibili.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25
2 - SICUREZZA ALIMENTARE (Security): Facilitare l'accesso a cibi sicuri e nutrienti. Prevenire ed eliminare le minacce alla sicurezza alimentare lungo la catena del valore dell'azienda e i più ampi ecosistemi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25

Figura 9 Tematica 1 e 2 del meccanismo di valutazione con gli score assegnati a Banfi.

La Figura 9 riporta le prime due tematiche dell'Ambito 1 che presentano però, un rilevante problema di applicabilità. Essendo un *Framework*, in primis, sviluppato ed applicato alle industrie alimentari, le tematiche valutano l'impegno delle aziende a offrire al mercato un portafoglio di prodotti che contribuiscono a diete sane e a contrastare la malnutrizione. *“Per un'azienda che produce vino, tali tematiche sono poco attinenti, anche se è sicuramente possibile interrogarsi sul come il vino può contribuire alla promozione di regimi alimentari sani”* afferma il responsabile del *sustainability reporting* di Banfi che si dice d'accordo con i risultati della valutazione.

L'apporto nutrizionale del singolo prodotto, infatti, non è valutabile nello stesso modo in cui viene valutato nei prodotti alimentari processati, dato che nel procedimento di vinificazione, difficilmente si possono operare miglioramenti nutrizionali. La soluzione non sembra individuarsi nemmeno nella riduzione di solfiti aggiunti, che non avrebbero un apporto migliorativo dal punto di vista nutrizionale e intaccherebbero la stabilità e la conservazione nel tempo del prodotto.

Per quanto riguarda la tematica sulla sicurezza alimentare, le aziende alimentari si dimostrano virtuose e in linea con l'Agenda2030 attraverso attività di donazione del cibo prodotto, vendita di beni e individuazione di strategie che permettano l'accesso a cibi sani anche a categorie di persone meno abbienti. Lo stesso discorso non può valere per le aziende vitivinicole, per le quali deve essere individuato un modo diverso per poter contribuire a contrastare la malnutrizione.

3 - MARKETING ED ETICHETTATURA: Impiegare pratiche di marketing ed etichettatura responsabili, eque e oneste che consentano scelte di consumo informate e non sfruttino i gruppi sociali vulnerabili.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	L'attenzione delle controparti verso la promozione di comportamenti responsabili per l'assunzione ed il consumo di alcool (pag.75).
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	
4 - SICUREZZA DEGLI ALIMENTI (Safety): Prevenire ed eliminare i rischi connessi alla sicurezza degli alimenti nelle operazioni dell'azienda e della filiera per assicurare alimenti sicuri per il consumatore e prevenire minacce agli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	L'obiettivo di perseguire una produzione di qualità e sicurezza dal punto di vista alimentare è un punto cardine della quotidianità di Banfi. (pag.162)
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	La presenza dei laboratori di analisi nelle cantine di Montalcino e Strevi, affiancati da laboratori e consulenti esterni, è determinante per migliorare la qualità dei prodotti e, al contempo, la loro sicurezza alimentare (pag.166).
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	Tabella che riporta i risultati dell'analisi interne sui prodotti finali, sugli input e sul processo produttivo (pag.167) 2006 Banfi ottiene le certificazioni BRC e IFS per garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti alimentari (pag.23)
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	NON APPLICABILE

Figura 10 Tematiche 3 e 4 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Continuando con la trattazione delle tematiche, è possibile notare (Figura 10) che le ultime due tematiche dell'Ambito individuato dal meccanismo, sono rilevanti anche nel settore vitivinicolo o beverage in generale. Lo stesso intervistato ha sottolineato la possibilità di comunicare, anche per il vino, aspetti legati ad un consumo moderato o di informazioni relative a come poter integrare nell'alimentazione di tutti i giorni anche un determinato apporto di vino.

La tematica è presidiata dall'azienda che mostra interesse a migliorarsi e a non limitarsi alle disposizioni di legge in merito all'etichettatura responsabile. Ben più sviluppata risulta essere la tematica legata alla sicurezza dei prodotti venduti, per la quale Banfi condivide nel suo report, oltre all'impegno generico, anche le iniziative implementate per il monitoraggio sulla sicurezza dei prodotti come analisi di laboratorio e l'ottenimenti di certificazioni. Banfi, misurando i propri progressi, rende inoltre pubblici i risultati raggiunti nelle iniziative collegate in maniera trasparente. Infine, per quest'ultima tematica risulta non applicabile l'allineamento alla Strategia *Farm to Fork*, che richiederebbe una riduzione nell'uso di antimicrobici negli allevamenti, aspetto trascurabile nella produzione di vino.

Proseguendo nella presentazione dell'applicazione del meccanismo FISIndex sull'azienda Banfi, verranno congiuntamente presentati i risultati di Ambito 2, "Sostenibilità dei processi interni" e Ambito 3, "Sostenibilità della catena di approvvigionamento e creazione del valore", dato che questi sono composti dalle stesse tematiche.

5 - LAVORO MINORILE: Prevenire ed eliminare il lavoro minorile nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda in quanto tale pratica è vietata per legge in tutti i paesi in cui l'azienda ha sede e/o siti produttivi	NC	NC
	La pratica non è vietata per legge ma la tematica non viene affrontata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda riporta prove concrete sull'eliminazione della pratica nel 100% delle sue operazioni interne***	3	3
6 - LAVORO FORZATO: Prevenire ed eliminare il lavoro forzato nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda in quanto tale pratica è vietata per legge in tutti i paesi in cui l'azienda ha sede e/o siti produttivi	NC	NC
	La pratica non è vietata per legge ma la tematica non viene affrontata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda riporta prove concrete sull'eliminazione della pratica nel 100% delle sue operazioni interne***	3	3
7 - LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA: Consentire ai lavoratori, ai produttori e ai loro rappresentanti di organizzare e aderire ai sindacati, negoziare collettivamente senza interferenze e partecipare al processo decisionale su questioni che li riguardano.	La tematica non è rilevante per l'azienda in quanto tale pratica è vietata per legge in tutti i paesi in cui l'azienda ha sede e/o siti produttivi	NC	NC
	La pratica non è vietata per legge ma la tematica non viene affrontata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
		Ambito 2	Ambito 3
8 - NON DISCRIMINAZIONE E UGUAGLIANZA: Rimuovere gli ostacoli alla parità di trattamento e opportunità nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda riporta prove concrete di aver raggiunto la completa parità di trattamento e opportunità tra generi, etnie e orientamenti nelle proprie operazioni interne***	3	3

Figura 11 Tematiche sociali di Ambito 2 e 3 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Le prime due tematiche sociali riportate in Figura 11, vengono affrontate seguendo la metodologia presentata nel capitolo precedente, che prevede di escluderle dalla valutazione nel caso in cui gli aspetti affrontati dalle tematiche siano vietate dalla legge di tutti i Paesi in cui l'azienda opera. Essendo l'estensione di Banfi e dei suoi fornitori limitata al territorio italiano, nel quale si vieta qualsiasi forma di lavoro forzato e minorile, la valutazione di tali tematiche non concorre all'individuazione del punteggio di allineamento agli SDGs.

Stessa argomentazione può essere fatta per le tematiche 7 e 10 inerenti alla “Libertà di associazione e contrattazione collettiva” e “Diritti sulle risorse” (Figura 11). Qualsiasi opposizione dell’azienda su tali aspetti, porterebbe ad una violazione di diritti riconosciuti dall’ordinamento italiano e quindi ad una sanzione per la stessa. Viene comunque premiata l’attività di Banfi nel promuovere e riportare in modo virtuoso in bilancio, iniziative e performance sull’adesione dei dipendenti ai sindacati e sul coinvolgimento di quest’ultimi nelle decisioni aziendali. Esclusivamente per il lato interno, viene quindi attribuito un punteggio di 1.5 alla tematica 7⁴².

“La tematica denominata Non discriminazione ed uguaglianza è un esempio di un aspetto presidiato dall’azienda con un’individuazione di un impegno non specifico” afferma il manager dell’azienda. Attraverso il proprio bilancio di sostenibilità Banfi si limita, infatti, a pubblicare le percentuali per genere della forza lavoro, senza individuare iniziative volte ad eliminare disparità tra i sessi. Avendo preso coscienza di ciò, viene anticipato nell’ultima intervista, che già nel report 2021 verranno presentati i risultati sul *gender pay gap*, migliorando così il futuro punteggio di Banfi nella tematica.

Contestualmente, in merito alla valutazione delle stesse tematiche nell’Ambito della sostenibilità di filiera, esse non vengono considerate e conteggiate nel punteggio finale, in quanto normate dalla legge ad eccezione per la tematica “Non discriminazione ed uguaglianza”. Nonostante essa non sia di facile attuazione al di fuori del perimetro dell’azienda, è sicuramente un aspetto rilevante e possibile da sviluppare assieme alle altre aziende di filiera. Passando rapidamente alle ultime due tematiche sociali (Fig.12) individuate dal meccanismo non ancora trattate, è possibile notare come Banfi sia impegnata con cura nel promuovere “Salute e sicurezza dei (propri) lavoratori”. L’azienda individua, un *commitment* dedicato alla tematica e rende note le iniziative che intende implementare e seguire per misurare il proprio impatto, pubblicando i risultati raggiunti. Tra le iniziative individuate per tale tematica occorre citare l’ottenimento della certificazione ISO 45001 in materia di sistemi di gestione per la salute e sicurezza dei lavoratori (ex OHSAS 18001). Differentemente dal contesto interno dell’azienda, la tematica non è presidiata nell’ambito della filiera. Nonostante questo richieda uno sforzo

⁴² Per non penalizzare l’azienda per il suo virtuosismo il punteggio attribuito alla tematica entra nella valutazione come punteggio massimo attribuibile. Non considerare l’intera tematica e trascurare quanto comunicato attraverso il bilancio di sostenibilità comporta ad una riduzione del punteggio dell’Ambito di circa -3%.

ulteriore, l'impresa potrebbe far leva sulla filiera e implementare azioni a favore della salute e sicurezza dei collaboratori esterni.

9 - SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: Rimuovere le barriere per ambienti di lavoro sani e sicuri per tutti i lavoratori e i produttori nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0,5	0,5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1,5	1,5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 +	2 +
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	0,25 (Raggiungimento target) 2,5 + 0,25 (Raggiungimento target)	0,25 (Raggiungimento target) 2,5 + 0,25 (Raggiungimento target)
10 - DIRITTI SULLE RISORSE: Prevenire ed eliminare l'accaparramento di terre e altri azioni sui diritti sulle risorse naturali, nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi, con attenzione particolare ai titolari di diritti vulnerabili.	La tematica non è rilevante per l'azienda in quanto tale pratica è regolata dalla legge in tutti i paesi in cui l'azienda ha sede e/o siti produttivi	NC	NC
	La pratica non è regolata per legge ma la tematica non viene affrontata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0,5	0,5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1,5	1,5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 +	2 +
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	0,25 (Raggiungimento target*) 2,5 + 0,25 (Raggiungimento target*)	0,25 (Raggiungimento target*) 2,5 + 0,25 (Raggiungimento target*)
L'azienda riporta prove concrete sull'eliminazione di pratiche negative connesse ai diritti sulle risorse (es: landgrabbing) nel 100% delle sue operazioni interne****	3	3	
11 - SALARI E REDDITI DIGNITOSI: Pagare salari dignitosi a tutti i lavoratori e utilizzare la leva nella catena del valore dell'azienda e negli ecosistemi più ampi per garantire che i lavoratori ricevano salari dignitosi e che i produttori guadagnino redditi dignitosi.	La tematica non è rilevante in quanto ha sedi e/o siti produttivi in paesi in cui il salario e il reddito dignitoso sono definiti per legge	NC	NC
	La tematica non è regolata per legge ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0,5	0,5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1,5	1,5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0,25 (Raggiungimento target*)	2 + 0,25 (Raggiungimento target)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2,5 + 0,25 (Raggiungimento target*)	2,5 + 0,25 (Raggiungimento target)
L'azienda impiega, garantendone la sussistenza, piccoli fornitori e/o fornitori locali di aree geografiche svantaggiate.	+0,25	+0,25	

Figura 12 Le restanti tematiche sociali degli Ambiti 2 e 3 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Nell'ultima tematica sociale del meccanismo, "Salari e redditi dignitosi", Banfi raggiunge un punteggio ben superiore, dato che sia per i propri dipendenti sia per i suoi fornitori svolge attività volte a migliorare le condizioni economiche, pubblicandone i risultati raggiunti. Piuttosto singolari sono le iniziative proposte per "fare la differenza" nella tematica: dal lato interno Banfi riconosce un incremento retributivo rispetto al contratto nazionale a tutti i dipendenti e, nella maggioranza dei casi, un aumento del livello di primo ingresso per le nuove assunzioni;

dal lato esterno, per quanto riguarda la filiera, Banfi ha attivato specifici progetti, come il *confirming e reverse factoring* e il *dynamic discount*, che vanno nella direzione di supportare finanziariamente i propri fornitori.

In aggiunta, *“Banfi coinvolge la comunità locale, dalla quale proviene la quasi totalità della forza lavoro e si approvvigiona da piccoli fornitori locali, essenziali per soddisfare le esigenze della produzione del nostro vino”* ribadisce il manager dell’azienda. Per tale motivo, è stato ritenuto opportuno assegnare all’azienda il plus di 0.25 individuato nella tematica della metodologia del meccanismo.

Risultati positivi della valutazione provengono anche dalle tematiche ambientali per le quali non vi sono rilevanti casi di inapplicabilità del meccanismo, se non limitati all’Ambito 3 e derivanti da particolarità dell’attività svolta da Banfi.

12 - PRODUZIONE AGRICOLA SOSTENIBILE: Ridurre al minimo l'uso di prodotti agrochimici che esauriscono i cicli ambientali naturali o provocano impatti sulla salute pubblica. Ridurre l'impatto ambientale degli allevamenti. Sostenere i produttori agricoli nella transizione verso pratiche agricole sostenibili	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	+0,25
13 - CAMBIAMENTI CLIMATICI E QUALITÀ DELL'ARIA: Ridurre significativamente e rapidamente le emissioni di gas serra fino alle Emissioni Nette Zero, allineandosi agli obiettivi dell'accordo di Parigi sul riscaldamento globale (1.5°C World) in tutte le operazioni dell'azienda e nella catena del valore, attraverso: cambiamenti nell'uso del suolo, uso dell'energia, pratiche agricole, gestioni delle perdite e spreco di cibo.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	+0,25
14 - BIODIVERSITÀ: Prevenire ed eliminare gravi minacce alla biodiversità nell'ambito della filiera e contribuire alla protezione e al ripristino degli ecosistemi naturali.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	+0,25

Figura 13 Tematiche ambientali degli Ambiti 2 e 3 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Viene registrata una buona risposta dell'impresa alla tematica di "Produzione agricola sostenibile" (Fig.13), per la quale promuove valide iniziative per una coltivazione a basso impatto ambientale, un minor utilizzo di concimi e agrochimici, misurando gli impatti di tale azione e riportando i risultati raggiunti. Dal punto di vista esterno, oltre il perimetro aziendale, la tematica viene considerata come non rilevante dato che i fornitori, dai quali Banfi acquista le uve, risultano essere relativamente trascurabili rispetto alla produzione interna e a coloro che forniscono altri prodotti e servizi accessori. Diverso il caso della tematica legata alla lotta ai cambiamenti climatici dove l'azienda, oltre ad individuare un mero impegno generico che ricade anche sulla filiera, si fa promotrice di una varietà di attività volte a ridurre le emissioni di gas serra e l'uso di energia. Banfi monitora la tematica con particolare interesse, misurando gli impatti delle azioni svolte internamente ed esternamente all'azienda e riportando le proprie performance in modo dettagliato e trasparente. Sin dalla sua fondazione, Banfi tiene in particolar modo alla tutela e salvaguardia del territorio in cui opera. Ciò permette all'impresa di raggiungere il punteggio di 1.5 anche nella tematica dedicata alla "Biodiversità". Oltre alla preservazione del territorio proprietario dell'azienda e della flora e fauna che lo caratterizza, Banfi decide di voler impattare positivamente sulla biodiversità anche con l'installazione di quaranta arnie. La tematica risulta essere non rilevante per l'Ambito 3 per gli stessi motivi descritti per la tematica di produzione agricola.

15 - RISORSE IDRICHE Raggiungere l'impronta idrica più bassa possibile, con particolare attenzione alle aree in cui il rischio idrico è elevato, per garantire un approvvigionamento idrico sostenibile per l'uso umano e gli ecosistemi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
16 - RIFIUTI: Ridurre al minimo le perdite di cibo e i rifiuti degli imballaggi nelle operazioni e nella catena del valore dell'azienda, anche a livello di vendita al dettaglio e di consumo.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	+0,25
17 - BENESSERE ANIMALE: Prevenire ed eliminare le violazioni dei diritti degli animali e implementare le pratiche di "benessere animale" nelle operazioni dell'azienda, nella catena del valore e negli ecosistemi più ampi.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0	0
	L'azienda ha assunto un impegno senza definire i relativi target	0.5	0.5
	L'azienda rende pubbliche le iniziative in ragione dell'impegno preso	1	1
	L'azienda rende pubblici i risultati conseguiti	1.5	1.5
	L'azienda ha definito target annuali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda ha definito target pluriennali sulla cui base rende pubblici i risultati conseguiti	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)	2.5 + 0.25 (Raggiungimento target*)
	L'azienda pubblica target e azioni concrete specifiche in linea con la strategia Farm to Fork**	+0,25	+0,25

Figura 14 Le restanti tematiche ambientali degli Ambiti 2 e 3 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Aspetto centrale per l'azienda vitivinicola Banfi è dato dalla gestione delle risorse idriche (Fig.14), terzultima tematica del meccanismo FISIndex. Fin dalla costruzione della cantina nel 1984, essa viene dotata di un impianto di depurazione dell'acqua in grado di bonificare le acque utilizzate in cantina e nel processo produttivo e renderle, quindi, all'ecosistema attraverso l'immissione nel fiume Orcia. L'attività del depuratore, l'entrata in funzione di un nuovo impianto di trattamento e recupero delle acque e i numerosi bacini artificiali realizzati dall'impresa, permettono a quest'ultima di registrare risultati assai positivi nella tematica di riferimento, riepilogati all'interno del bilancio di sostenibilità.

La tematica, se pur rilevante anche per la filiera dell'azienda vitivinicola analizzata non viene trattata. *“Come chiaramente riportato dall'applicazione del meccanismo, monitoriamo tantissimo l'argomento dell'acqua e svolgiamo varie attività. Per quanto riguarda la filiera, un monitoraggio sull'uso consapevole dell'acqua è possibile, come è possibile fare audit dei fornitori in merito ad altre tematiche, ma non credo sia possibile rispettare la scala a livelli indicata dal meccanismo”* afferma il sustainability reporting manager, ipotizzando ad un futuro sviluppo della tematica anche all'esterno di Banfi.

Ampia attività viene registrata anche in tema di riduzione dei rifiuti, dove l'azienda è impegnata sia nella produzione e nei processi interni sia nella filiera. Per l'Ambito 2 è giusto citare iniziative volte a ridurre la produzione di rifiuti come l'utilizzo dei fanghi, derivanti dal processo di depurazione delle acque usate in cantina, come ammendante naturale nei campi e la cessione di sottoprodotti ad aziende terze per la produzione di distillati ed energia da biomassa; mentre per l'Ambito 3, interessanti sono le iniziative portate avanti da Banfi con i propri fornitori per un minor impatto ambientale di bottiglie ed imballaggi. La riduzione degli impatti raggiunta nella produzione degli stessi, garantita da certificazioni riconosciute in capo ai fornitori, porta Banfi a registrare un punteggio di 1.5 in entrambi gli Ambiti. Essendo tali attività allineate alla Strategia *Farm to Fork*, l'impresa registra un ulteriore + 0.5 (0.25 per ciascun Ambito) nella tematica "Rifiuti".

L'ultima tematica ambientale individuata, "Benessere animale", viene in questo caso valutata come non rilevante per l'attività di Banfi, ma verrà successivamente tolta dal nuovo *Framework* e quindi dal meccanismo di valutazione di sostenibilità aziendale utilizzato nel vitivinicolo.

Conclusa la discussione sulla valutazione degli aspetti sociali ed ambientali, è possibile passare all'ultima sezione del meccanismo FISIndex, dedicata all'analisi della "Buona cittadinanza d'impresa". Come già annunciato in fase di presentazione della metodologia, l'ultimo Ambito si compone di quattro tematiche strettamente connesse al management dell'impresa e come essa si relaziona con l'ambiente in cui opera, includendo natura, persone, aziende ed istituzioni.

Diversamente dalle altre aree valutate, in questa viene seguito un approccio cumulativo a cinque livelli, dove l'attribuzione del punteggio di uno di essi non dipende in alcun modo dagli altri. Si riportano in Figura 15, le tematiche valutate. Nella visione d'insieme sorprende come Banfi performi positivamente nella quasi totalità delle tematiche individuate in prima istanza per la valutazione delle grandi industrie alimentari. La cosa non deve sorprendere più di tanto, dato che per la realizzazione della scala a livelli di questo quarto Ambito, vengono tenute in considerazione le linee guida maggiormente riconosciute ed utilizzate per la rendicontazione di sostenibilità: le linee guida GRI.

Tale aspetto eleva l'approccio cumulativo alla stregua di quello progressivo sostenuto dal noto *Due diligence approach*. Banfi raggiunge un punteggio di 2 su un massimo di 2.5 nella prima tematica inerente ad aspetti di “*Governance e Management*”: i manager e gli amministratori individuano una strategia di sostenibilità che copre tutti e tre gli Ambiti del meccanismo FISIndex e informa sull'accountability per le politiche di sostenibilità adottate. Come già riferito dal responsabile del bilancio di sostenibilità di Banfi, l'azienda si impegna a svolgere attività di coinvolgimento degli *stakeholder* ed individuare le tematiche rilevanti sulle quali incidere maggiormente attraverso l'elaborazione di una matrice di materialità. Non raggiunge il punteggio massimo in quanto non viene identificata dall'azienda, una politica di remunerazione del governo e del management che tenga conto del raggiungimento o meno di obiettivi connessi a politiche di sostenibilità. Proseguendo nell'*assessment*, a Banfi viene riconosciuto il raggiungimento di uno solo dei cinque livelli individuati per la tematica 19 “Influenza sul processo politico”. Analizzando il risultato con il manager dell'impresa, si evince che il punteggio basso raggiunto nella tematica non è tanto dovuto ad una difficoltà di svolgere attività in linea con la tematica, ma piuttosto al fatto che quest'ultima viene ritenuta non rilevante dall'azienda. Lo stesso puntualizza che “*la tematica in questione, potrebbe essere coerente con l'attività di associazioni di categoria come Federvini o i Consorzi di tutela del marchio, che potrebbero essere motivati a svolgere attività di lobbying. Valutarla nelle singole aziende vitivinicole oltre che piuttosto difficile, non crediamo sia rilevante*”.

18 - GOVERNANCE E MANAGEMENT: Implementare strutture di governance e sistemi di management che forniscono un ruolo centrale o gli impatti delle operazioni, dei prodotti e della catena del valore dell'azienda sulle persone e sul pianeta.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda ha una strategia di sostenibilità (che tratti le tematiche degli Ambiti 1,2 e 3)	+0,5
	L'azienda riporta le informazioni relative alle responsabilità connesse alle politiche di sostenibilità (accountability)	+0,5
	L'azienda effettua delle attività di engagement degli stakeholder nella definizione delle strategie di sostenibilità	+0,5
	L'azienda ha implementato un processo di identificazione e prioritizzazione delle tematiche di sostenibilità materiali per il proprio business e per l'economia, l'ambiente e le persone	+0,5
	L'azienda ha definito una politica di remunerazione del governo e del management sulla base di obiettivi connessi a politiche di sostenibilità	+0,5
19 - INFLUENZA SUL PROCESSO POLITICO: Sostenere gli sforzi del governo per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Evitare di influenzare i politici dall'assumere decisioni a favore dell'impresa o del settore industriale a discapito del raggiungimento dell'Agenda 2030.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda collabora con istituzioni pubbliche per promuovere i processi istituzionali volti al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile	+0,5
	L'azienda esplicita la propria politica in tema di contributi a partiti, istituzioni e gruppi di pressione all'interno del proprio codice di condotta	+0,5
	L'azienda ha effettuato una analisi dei rischi di corruzione, includendo le attività di lobbying	+0,5
	Fornisce un'indicazione del modo in cui i contributi politici dell'organizzazione sono in linea con norme nazionali e/o codici di condotta interni	+0,5
20 - TASSAZIONE: Eliminare il divario medio tra l'imposta pagata e l'aliquota legale vigente in ciascun paese di residenza per la società e le sue filiali.	La tematica non è rilevante per l'azienda	NC
	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda dichiara, nella sezione relativa alla tassazione e le strategie di tassazione, la sua intenzione di rispettare le leggi fiscali nelle giurisdizioni in cui opera	+0,5
	L'azienda descrive la struttura di governo e di controllo della tassazione	+0,5
	L'azienda descrive il suo processo di coinvolgimento degli stakeholder in relazione ad aspetti fiscali	+0,5
	L'azienda riporta nel dettaglio le informazioni sulle tasse pagate in ogni giurisdizione in cui opera	+0,5
	L'azienda descrive come il suo approccio alla tassazione tiene conto delle strategie di sviluppo sostenibile	+0,5
21 - CONTENZIOSI: Non attivare contenziosi che danneggiano finanziariamente, limitano l'accesso alle vie giudiziarie o frenano la discussione pubblica e il diritto di critica sfruttando il potere e l'asimmetria delle risorse. Accettare le sentenze giudiziarie.	L'azienda ha ricevuto sanzioni	-1
	L'azienda non ha ricevuto sanzioni	1

Figura 15 Le tematiche dell'Ambito 4 del meccanismo di valutazione con gli score attribuiti a Banfi.

Seguire in modo attento le linee guida GRI, ha permesso a Banfi di registrare un altro punteggio positivo anche nella tematica “Tassazione”. L’impresa riporta scrupolosamente le proprie attività relative ad aspetti amministrativi e fiscali, coprendo quattro dei cinque livelli individuati dalla tematica.

L’ultima tematica del meccanismo ha il compito di catturare informazioni in merito a “Contenziosi” aggressivi attivati dall’azienda. Nello specifico, la tematica va ad indagare se l’impresa abbia attivato contenziosi che danneggiano finanziariamente altre aziende od organizzazioni, limitando loro l’accesso alle vie giudiziarie. Tale aspetto, lontano dal settore vitivinicolo italiano, proviene dal contesto americano, dove le pratiche di contenziosi aggressivi, da parte di aziende alimentari sono ben più frequenti.

Pur rimanendo, una tematica rilevante del *Four Pillar Framework*, alla base del meccanismo FISIndex, risulta essere poco attinente alla realtà di Banfi, per la quale non vengono comunque rilevate sanzioni in merito.

Un' elemento che accomuna la maggior parte delle aziende vitivinicole e non, aspetto che viene enfatizzato dall'applicazione del meccanismo di valutazione FISIndex, è la mancata individuazione di target interni per le tematiche di sostenibilità. *“Sicuramente l'individuazione di target è un aspetto gestibile e includibile nella gestione delle tematiche di sostenibilità. Il Framework alla base del meccanismo di valutazione ha contribuito alla comprensione dell'importanza di tale ulteriore sforzo, portando ad una prima individuazione di target durante il 2020, che verranno comunicati nel prossimo bilancio”* puntualizza l'intervistato.

Negli incontri che si sono susseguiti con Banfi è inoltre emerso come l'azienda non abbia ricevuto fino ad oggi, un aiuto nel realizzarsi e valutarsi nel campo della sostenibilità. Gli SDGs sono spesso visti come obiettivi e accordi che hanno assunto gli Stati senza alcun specifico riferimento o indicazione sul ruolo e contributo delle aziende. *“Gli obiettivi dell'Agenda2030 sono di ampio respiro e danno indicazioni molto generali, senza individuare alcun strumento analitico di supporto”* ribadisce il responsabile, aggiungendo che *“darsi degli obiettivi interni è possibile in quanto è l'azienda stessa che può individuare target in linea con gli SDGs e i mezzi con cui raggiungerli”*. Avere degli obiettivi da raggiungere permette all'azienda di indirizzare al meglio le risorse e le iniziative connesse in modo da aumentare la propria performance di sostenibilità.

Alla fine della valutazione, il meccanismo restituisce all'azienda il punteggio complessivo di allineamento agli SDGs, dato dalla media dei punteggi ottenuti nei quattro Ambiti. Si ritiene opportuno qui precisare che, differentemente da altri meccanismi recentemente sviluppati, le quattro aree di valutazione del meccanismo FISIndex hanno pari peso nel punteggio finale, proprio per trasmettere all'aziende che è necessario agire in ciascuna di esse nello stesso modo. Nel caso di Banfi, il punteggio finale assegnato è di 44 su 100. Tale dato potrebbe essere inteso come un giudizio negativo, ma considerando che grandi imprese alimentari italiane non superano tale punteggio di dieci punti percentuali è sicuramente un risultato incoraggiante per l'azienda di Montalcino. In aggiunta, è possibile notare (Figura 16) come l'impresa vitivinicola registri un punteggio alto per l'Ambito 2 e per l'Ambito 4, rispettivamente 53% e 58%, dimostrando di presidiare e approfondire con un buon grado di dettaglio le tematiche individuate.

Laddove il punteggio è inferiore, il meccanismo individua delle aree dove l'azienda può fare uno sforzo ulteriore in modo da aumentare il proprio grado di sostenibilità, facendosi portatrice di tale concetto nella filiera. Nel commento al punteggio assegnato, si deve comunque tenere conto dei casi di non applicabilità di alcune tematiche: per il primo Ambito i casi si limitano a 2, salgono a 4 e 7 nelle tematiche sociali ed ambientali rispettivamente per secondo e terzo Ambito, per poi limitarsi a uno nell'ultimo.

Il prossimo paragrafo si concentrerà, quindi, a valutare tali criticità e a proporre le possibili soluzioni in modo da individuare un valido *framework* di valutazione della sostenibilità aziendale per il settore vitivinicolo italiano.

Overall score	44%
Ambito 1 - Prodotti e strategie che contribuiscono a diete sane e sostenibili.	35%
Ambito 2 - Sostenibilità delle operazioni e dei processi interni.	53%
Ambito 3 - Sostenibilità della catena di approvvigionamento e del valore.	30%
Ambito 4 - Buona cittadinanza d'impresa.	58%

Figura 16 Punteggio complessivo e per Ambito ottenuti dall'applicazione del meccanismo di valutazione.

3.3 Definizione del nuovo *Framework* per la valutazione dell'allineamento agli SDGs per le imprese vitivinicole

Dall'applicazione del meccanismo FISIndex sull'azienda vitivinicola Banfi, sono emerse alcune criticità dello strumento, dovute principalmente alla non applicabilità di alcune tematiche individuate per valutare la sostenibilità del settore agroalimentare. In questo paragrafo si intende risolvere, dove è possibile, tali problemi, proponendo alcuni adattamenti al meccanismo.

Volendo cominciare dall'Ambito 1, vista l'inapplicabilità delle prime due tematiche, è necessario chiedersi se possono essere individuate azioni e strategie attuabili da un'impresa vitivinicola per promuovere regimi alimentari sani e campagne di sensibilizzazione contro una scorretta assimilazione di bevande alcoliche. Per quanto riguarda la prima tematica, che inizialmente chiedeva alle imprese alimentari di costituire attività di riformulazione dei prodotti, in modo che questi fossero in linea con una dieta sana e sostenibile, viene valutata una maggiore focalizzazione sulla qualità del prodotto. Nonostante l'incremento della qualità risulti un'attività sulla quale si concentrano diverse realtà aziendali e vi siano ricerche in merito all'importanza di tale aspetto, non vi è

certezza scientifica che l'aumento qualitativo di prodotti specifici come il vino porti effettivamente ad una maggiore salubrità in termini nutrizionali. La tematica, nonostante la riformulazione proposta, non risulta essere quindi un valido parametro di valutazione della sostenibilità per le aziende vitivinicole. Volendo individuare un *Framework* più attinente possibile al settore analizzato, la prima tematica viene quindi eliminata.

La seconda tematica individuata dal meccanismo si focalizzava sulla lotta alla malnutrizione, richiedendo alle imprese alimentari di promuovere un più facile accesso al cibo, soprattutto alle categorie di persone vulnerabili. Per le grandi industrie di trasformazione del cibo, risulta quindi agevole presidiare la tematica ed incidere positivamente in merito ad essa. Anche in questo caso la tematica, nella sua forma originaria, risulta non applicabile per il settore vitivinicolo italiano, ma vi è ampio spazio per una riformulazione che non escluda le aziende vitivinicole dal processo di promozione di regimi e comportamenti più sani. Già in vari studi precedenti, è stato dimostrato come il consumo di vino, pur essendo legato positivamente con l'interesse in aspetti gastronomici e alla Dieta Mediterranea, abbia allo stesso tempo effetti negativi sulla salute, determinando l'importanza della promozione di consumo responsabile di vino (Carrasco et al.,2005; Burkitt, 2007; Filopoulos e Frittella 2019). Burkitt (2007) sottolinea però, che tale attività di promozione non risulta efficace se portata avanti dalle sole aziende, ma necessita di un'ampia partnership di imprese, istituzioni ed organizzazioni. Il tema della promozione del consumo responsabile diventa infatti argomento chiave di attività dell'Unione Europea e dell'Organizzazione Mondiale della Sanità che attraverso un monitoraggio delle politiche nazionali sul *responsible drinking* e le varie iniziative promosse, amplificano la necessità di intervenire per ridurre l'uso dannoso di alcolici (Fradera et al.,2011; WHO,2010).

Ai fini della valutazione della sostenibilità aziendale delle imprese vitivinicole sembra quindi plausibile focalizzarsi sull'impegno delle stesse a promuovere attività ed iniziative per divulgare informazioni sul consumo responsabile, a collaborare con enti globali o locali per ridurre i danni associati all'abuso del prodotto alcolico e svolgere attività educative volte alla sensibilizzazione del consumatore.

La rilevanza di tale tematica trova, in aggiunta, positivo riscontro e copertura dal *Sustainability Accounting Standard Board* (SASB) che individua tra i suoi topics proprio “*Responsible Drinking and Marketing*”. In particolare, è possibile notare che, oltre a valutare aspetti inerenti a marketing ed etichettatura (tema della terza tematica del meccanismo FISIndex), vi sia proprio una metrica dedicata a valutare gli sforzi nella promozione di consumo responsabile (FB-AB-270a.4).

Avendo riformulato gli argomenti trattati nelle due tematiche presentate, non persiste l’allineamento alla Strategia *Farm to Fork*, presente per le grandi industrie alimentari. Il punteggio massimo attribuibile alle prime due tematiche dell’Ambito 1 scende quindi a 2.75.

Per quanto riguarda invece le due tematiche rimanenti, “Marketing ed etichettatura responsabile” e “Sicurezza dei prodotti”, non vi sono dubbi sulla loro inclusione nel nuovo *Framework* per il vitivinicolo, trovando ampia trattazione in letteratura che mostra l’importanza di tali tematiche (Sogari et al.,2016; ICC, 2019; Esposito et al.,2021; Stranieri et al.,2018; Marcotrigiano et al.,2020). Il positivo riscontro in letteratura è confermato da un notevole interesse alle tematiche da parte delle principali linee guida di rendicontazione GRI e SASB (GRI 417, SASB FB-PF-250 e seguenti), che supportano il management non solo in fase di redazione del bilancio di sostenibilità, ma anche nell’individuazione di strategie e attività sostenibili da implementare.

Muovendo avanti verso le criticità inerenti alle tematiche sociali del secondo e terzo Ambito, è possibile notare che i casi di non applicabilità sono limitati a pratiche vietate per legge dell’ordinamento italiano. Il rispetto delle norme vigenti nei Paesi in cui l’azienda valutata opera, seppur aspetto fondamentale, non rientra tra gli scopi della valutazione in quanto identificato come prerequisito categorico. L’impresa che riesce a fornire prova evidente che tutti siti produttivi di proprietà e dell’intera filiera sono situati in Italia non sarà valutata in merito alle tematiche 5,6,7,10. Tali tematiche non vengono escluse dal nuovo *Framework*, proprio per permettere una valutazione di sostenibilità più attendibile nel caso in cui la condizione appena citata venga meno. Per quanto riguarda, invece, gli aspetti ambientali del meccanismo, i casi di non applicabilità sono dovuti a particolarità dell’attività di Banfi e spesso limitati all’Ambito della *supply chain*. Non si registrano tra i fornitori, se non in modo del tutto residuale, produttori di uve o vino che potrebbero essere valutati in merito alle tecniche agricole sostenibili utilizzate o al loro impatto sulla biodiversità.

Per realtà ben più grandi e strutturate, le tematiche citate potrebbero con alta probabilità risultare rilevanti. Essendo, inoltre, centrali nella valutazione della sostenibilità dei processi interni, non si ha dubbi per la permanenza di queste tematiche nel meccanismo.

Diverso è il caso della tematica 19 “Influenza sul processo politico”. Nonostante nel caso studio si raggiunga uno dei livelli individuati nella scala a step cumulativi, sembra non convincere per una futura applicabilità alle singole imprese vitivinicole. La non applicabilità di tale tematica è stata confermata in fase di intervista dal *sustainability reporting* manager secondo il quale, essa può essere valutata nelle associazioni di categoria, ma non nelle singole imprese. Volendo incrementare il grado di adattamento del nuovo *Framework* alle aziende vitivinicole ed essendo queste profondamente radicate nel territorio in cui operano, si propone la sostituzione dell’attuale tematica 19 con “Relazioni con la comunità” (Fig.9). Tale tematica viene individuata per valutare impegni, iniziative ed azioni aziendali concrete volte a supportare lo sviluppo ambientale, sociale ed economico nei territori di riferimento.

La tematica proposta non risulta essere del tutto nuova, poiché in letteratura si è argomentato molto sull’importanza di un coinvolgimento attivo delle comunità locali nelle attività d’impresa, rafforzando il legame tra l’azienda e il territorio (Matten e Crane, 2005; Andersen e Johansen, 2021), tramite la promozione di iniziative volte ad incrementare lo sviluppo sostenibile e la ricchezza (Alonso e Northcote, 2009; Martucci et al., 2019). Nonostante le motivazioni che spingono le imprese vitivinicole ad operare proattivamente in tali attività possano essere di entità filantropica o strategica (Gilinsky et al., 2017), tutte indistintamente fanno sì che l’azienda, attraverso prodotti e strategie, agisca da driver per la promozione e crescita del territorio (Asero e Patti, 2009; Vazquez Vincente et al., 2021). A supporto dei manager, le stesse linee guida GRI forniscono un contributo nell’individuazione di aspetti centrali valutati per la tematica (GRI – 413), dimostrando la rilevanza della stessa all’interno del quarto Ambito.

Per uniformare la valutazione della tematica a quella dell’intero Ambito di “Buona cittadinanza d’impresa”, viene individuata una scala a cinque livelli cumulativi come riportato in Figura 8.

Essendo una tematica centrale del quarto Ambito, non viene inclusa tra i possibili livelli, la possibilità che essa non risulti rilevante per l'azienda vitivinicola valutata.

19 - RELAZIONI CON LA COMUNITA': Supportare lo sviluppo ambientale, economico e sociale dei territori di riferimento.	La tematica è rilevante ma non viene trattata dall'azienda	0
	L'azienda attua programmi o iniziative per lo sviluppo socio-culturale della comunità in cui opera	+0,5
	L'azienda effettua programmi educativi sulle diete sane e sostenibili, ad esempio nelle scuole	+0,5
	L'azienda attraverso la propria attività produttiva e commerciale promuove e valorizza il territorio in cui opera	+0,5
	L'azienda definisce un piano pluriennale di attività di relazioni con la comunità	+0,5
	L'azienda definisce degli obiettivi pluriennali in termini di relazioni con la comunità	+0,5

Figura 4 La nuova tematica dell'Ambito 4 per la valutazione delle aziende vitivinicole.

In sintesi, per aumentare l'applicabilità del meccanismo FISIndex sulle grandi aziende vitivinicole italiane, viene eliminata la prima tematica, non applicabile alle imprese di settore e riformulata la seconda, focalizzando l'attenzione sulla promozione di consumo responsabile. Successivamente vengono rese opzionali le tematiche sociali dei due Ambiti successivi, in base alle norme sancite dal Paese in cui l'azienda opera e viene sostituita una delle quattro tematiche dell'ultima area di valutazione a favore delle "Relazioni con le comunità". Viene infine eliminata la tematica di "Contenziosi" in quanto ritenuta non rilevante per il contesto italiano.

Nella tabella rappresentata di seguito, viene presentato il nuovo *Framework*, risultato del test e riadattamento svolto, nel caso in cui tutte le attività dell'impresa valutata e della filiera si svolgono in Italia.

Ambito 1	Ambito 2	Ambito 3	Ambito 4
Prodotti e strategie che contribuiscono a diete sane e sostenibili	Sostenibilità della operazioni e dei processi interni	Sostenibilità della catena di approvvigionamento e del valore	Buona cittadinanza d'impresa
1- Promozione di un consumo responsabile	4- Non discriminazione ed uguaglianza	12- Governance e management	
2- Marketing ed etichettatura	5- Salute e sicurezza sul lavoro	13- Relazioni con la comunità	
3- Sicurezza degli alimenti (Safety)	6- Salari e Redditi dignitosi	14- Tassazione	
	7- Produzione agricola sostenibile		
	8- Cambiamenti climatici e qualità dell'aria		
	9- Biodiversità		
	10- Risorse idriche		
	11- Rifiuti		

Tabella 1 Panoramica delle tematiche del nuovo Framework per la valutazione delle imprese vitivinicole.

3.4 Risultato dell'applicazione del nuovo meccanismo di valutazione su Banfi.

Una volta delineato il nuovo *Framework* per il settore vitivinicolo è possibile testare nuovamente il meccanismo che ne deriva sul caso di studio, in modo da dimostrare la risoluzione dei problemi di non applicabilità più evidenti individuati in precedenza. La prima tematica del nuovo *Framework* (tematica 2 del meccanismo originario) valuta il *commitment* e le iniziative attuate dall'azienda nel promuovere un consumo responsabile di vino, attraverso strategie di marketing dedicate, programmi educativi e collaborazioni con organizzazioni e istituzioni globali o locali. La tematica risulta presidiata da Banfi che rinnova, anche nell'ultimo bilancio, il proprio impegno a comunicare informazioni riguardanti al consumo moderato di vino. Nonostante la nuova tematica sia stata elaborata solo recentemente, è possibile notare che l'impresa, già collabora con istituzioni ed enti locali in programmi educativi, promuovendo attività di sensibilizzazione. Attraverso colloqui intercorsi, è stato inoltre sottolineata l'attivazione di un progetto di comunicazione sul consumo responsabile riguardante specifiche linee di produzione. La tematica individuata permette sicuramente un maggior approfondimento, monitorando e riportando i risultati delle attività implementate. In vista di futuri sviluppi in merito a tale nuova tematica, Banfi raggiunge comunque il secondo livello della scala presentata nella tematica stessa.

Non essendoci state modifiche nelle altre due tematiche individuate per la valutazione del primo Ambito, Banfi registra un punteggio di 35 su 100. Il punteggio risulta in linea con quello della prima applicazione, ma vengono risolti i problemi di inapplicabilità evidenziati, dando modo alle aziende vitivinicole di operare su un maggior numero di tematiche per impattare positivamente, attraverso prodotti e strategie. Allo stesso modo, non vi sono modifiche considerevoli sugli aspetti valutati nella sostenibilità dei processi interni e della filiera, Ambiti 2 e 3, per i quali vengono confermati a Banfi rispettivamente gli score di 53 e 30 su 100.

L'ultimo Ambito è stato riadattato in modo rilevante per meglio valutare le particolarità delle aziende vitivinicole italiane in merito alla "Buona cittadinanza d'impresa". Per gli aspetti relativi alle relazioni con la comunità, l'attività di Banfi risulta essere decisamente in linea con gli aspetti affrontati dalla tematica, registrando un punteggio di 1.5 su 2.5. L'azienda si fa da tempo promotrice di varie iniziative nel territorio con lo scopo di diffondere conoscenze inerenti al particolare mondo del vino attraverso la Fondazione Banfi e di svolgere programmi educativi sulle diete sane e sostenibili nelle scuole.

Le numerose iniziative organizzate dalla Fondazione Banfi, la produzione di vini DOCG, DOC ed IGT e lo stesso report di sostenibilità valorizzano e pubblicizzano in territorio del montalcinese e le sue particolarità, fungendo da driver per la promozione e crescita del territorio. Come già discusso precedentemente, l'ultima tematica "Contenziosi" viene eliminata dal meccanismo di valutazione. Dopo aver apportato tali modifiche, risolvendo i limiti di applicabilità dello strumento, Banfi si conferma una buona cittadina d'impresa, raggiungendo un punteggio di 73 su 100.

Nonostante non fosse lo scopo del lavoro di adattamento del meccanismo al settore vitivinicolo, il punteggio complessivo di allineamento agli SDGs di Banfi sale ad un 48 su 100.

Conclusioni

Una ampia revisione della letteratura sulla valutazione della sostenibilità aziendale ha evidenziato come molti studi siano focalizzati sul delineare definizioni valide di *corporate sustainability* e su quali siano le motivazioni e i benefici di una vera implementazione della sostenibilità del management dell'impresa. Integrare i principi di sostenibilità nelle attività aziendali non risulta essere un'attività del tutto facile, in quanto è necessaria una riformulazione del *purpose* aziendale, del sistema manageriale e un ampliamento del sistema di misurazione delle performance (Vitale et al., 2019). Misurare i risultati raggiunti nelle tematiche di sostenibilità risulta infatti essenziale per guidare l'azienda nella giusta direzione ed implementare azioni correttive in breve tempo, oltre che a migliorare la comunicazione esterna sui progressi compiuti nel perseguimento dello sviluppo sostenibile (Engida et al., 2018). Lo straordinario interesse in tali temi è mosso dal fatto che le imprese risultano essere un vettore indispensabile per il raggiungimento dei Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030, specialmente nel settore agroalimentare (Fassio and Tecco, 2019). In tale settore però, permane oggi un'elevata frammentazione del "come" rendere possibile una vera implementazione della sostenibilità. In particolare, riguardo la valutazione delle performance, l'attenzione è riservata spesso a singole dimensioni della sostenibilità (economica, sociale o ambientale) (Pelletier, 2018; Zabolotnyy e Wasilewski, 2019; Esposito et al., 2020) oppure a specifici processi aziendali come la filiera, la logistica o il prodotto (Hejazi et al., 2017; Govindan, 2018).

La stessa frammentazione viene riscontrata nelle iniziative e nei meccanismi di valutazione ad oggi esistenti, molti dei quali, provenendo dal settore finanziario, concentrano l'analisi esclusivamente sui rischi economici che potrebbero derivare da aspetti ambientali e sociali (Escrig-Olmedo et al., 2019; Veenstra e Ellemers, 2020). In aggiunta, prendendo in considerazione i meccanismi strettamente elaborati per il settore agroalimentare, la frammentazione e specificità delineata dalla letteratura sembra persistere: la totalità degli strumenti presentati nel primo capitolo non forniscono una valutazione olistica della sostenibilità delle imprese agroalimentari. Risulta quindi evidente la necessità di individuare un *framework* olistico per la valutazione delle performance di sostenibilità che riesca a catturare il concetto multidimensionale della sostenibilità aziendale e racchiuda i diversi *key performance indicators* (KPI), standard e linee guida da seguire (GRI, SASB) individuati per la dichiarazione non finanziaria.

Il *Four Pillar Framework* e il contestuale meccanismo di valutazione *Food Industry Sustainability Index* si inseriscono tra gli strumenti di valutazione che intendono superare i limiti di frammentazione appena descritti, consentendo un'analisi onnicomprensiva della sostenibilità aziendale e affrontare i problemi di incompletezza e ambiguità che possono affliggere i sistemi di misurazione delle performance (Giovannoni e Quarchioni, 2019). Nonostante il meccanismo sia ad oggi stato applicato principalmente alle grandi aziende alimentari, la metodologia utilizzata per la valutazione mostra aperture anche alla valutazione delle piccole e medie imprese.

La parte conclusiva dell'elaborato si è concentrata sul *single case study* Banfi, con il quale vengono presentati i risultati preliminari di un progetto quadriennale volto a elaborare un *Framework* olistico per la valutazione della sostenibilità delle imprese vitivinicole. Dopo una prima applicazione del meccanismo FISIndex su Banfi, sono state individuate delle criticità dovute alla non applicabilità di alcune tematiche in origine individuate per la valutazione delle grandi imprese alimentari. Successivamente, attraverso una revisione della letteratura e le numerose interviste intercorse con il responsabile del *Sustainability Reporting* di Banfi, vengono avanzate alcune proposte volte ad eliminare i limiti del meccanismo precedentemente individuati. Una volta delineato il nuovo *Framework* per il settore vitivinicolo, questo viene applicato all'azienda caso di studio per dimostrare la risoluzione delle criticità settoriali del FISIndex.

Il *Four Pillar Framework* ha palesato una buona attitudine ad essere impiegato nella gestione della sostenibilità aziendale e a rappresentare un valido strumento di supporto manageriale per l'impresa vitivinicola analizzata. In definitiva, questo studio preliminare ha delineato gli adattamenti fondamentali da apportare al *Four Pillar Framework* per la sua applicazione al settore vitivinicolo, enfatizzandone i punti di forza e di debolezza. Future ricerche potranno arricchire tale studio, andando a testare l'applicabilità del nuovo *Framework* e del meccanismo di *scoring* attraverso dei *multiple case study*, coinvolgendo un elevato numero di imprese vitivinicole. Inoltre, ulteriori sviluppi potrebbero venire da uno studio longitudinale in merito all'implementazione del *Framework* a supporto del management, catturando il contributo dello stesso nella gestione sostenibile in un tempo prolungato.

Un maggior interesse della ricerca nella valutazione olistica della sostenibilità in tale delicato settore potrebbe indurre le aziende non sostenibili ad una maggior implementazione dell'Agenda2030 nel management e nel governo aziendale. Ulteriori passi avanti potrebbero essere fatti, prendendo spunto da tale elaborato, verificando il possibile utilizzo del meccanismo in altri settori ad oggi non considerati, privilegiando quelli che impattano in modo rilevante sulla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Bibliografia

Adams, C. A., Frost, G. R. (2008), "*Integrating sustainability reporting into management practices*". In Accounting forum (Vol. 32, No. 4, pp. 288-302).

Ahi, P., Searcy, C., Jaber, M. Y. (2018), "*A quantitative approach for assessing sustainability performance of corporations*". Ecological Economics, 152, 336-346.

Alonso, A. D., Northcote, J. (2008), "*Small winegrowers' views on their relationship with local communities*". Journal of Wine Research, 19(3), 143-158.

Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). "*Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research*". Journal of Cleaner Production, 76, 12-19.

Andersen, S. E., & Johansen, T. S. (2021), "*Corporate citizenship: Challenging the corporate centrality in corporate marketing*". Journal of Business Research, 131, 686-699.

Asero, V., & Patti, S. (2009), "*From wine production to wine tourism experience: the case of Italy*" (No. 386-2016-22758, pp. 1-18).

Augustin, M. A., Riley, M., Stockmann, R., Bennett, L., Kahl, A., Lockett, T., Cobiac, L. (2016), "*Role of food processing in food and nutrition security*". Trends in Food Science & Technology, 56, 115-125.

Baltussen, R., & Niessen, L. (2006), *Priority setting of health interventions: the need for multi-criteria decision analysis*. Cost effectiveness and resource allocation, 4(1), 1-9.

Baumgartner, R. J., Korhonen, J. (2010), "*Strategic thinking for sustainable development*". Sustainable development, 18(2), 71-75.

Baumgartner, R. J., Rauter, R. (2017), "*Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*". Journal of Cleaner Production, 140, 81-92.

Borgert, T., Donovan, J. D., Topple, C., Masli, E. K. (2018). "*Initiating sustainability assessments: Insights from practice on a procedural perspective*". Environmental Impact Assessment Review, 72, 99-107.

Burkitt, H. (2007). "*Responsible drinks marketing: shared rights and responsibilities: report of an ICAP expert committee*". International Journal of Wine Business Research.

Busco, C., Granà, F., Izzo, M.F. (2020), "*Making Sustainable Development Goals happen through integrated thinking and reporting*". In The Routledge Handbook of Integrated Reporting (pp. 403-418). Routledge.

Büyüközkan, G., Karabulut, Y. (2018), "*Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions*". Journal of environmental management, 217, 253-267.

- Cagno, E., Neri, A., Howard, M., Brenna, G., Trianni, A. (2019), “*Industrial sustainability performance measurement systems: A novel framework*”. *Journal of Cleaner Production*, 230, 1354-1375.
- Caiazza, S., Galloppo, G., & Paimanova, V. (2021), “*The role of sustainability performance after merger and acquisition deals in short and long-term*”. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127982.
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., Soebarto, V. (2017), “*Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research*”. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 48-56.
- Coppola, A., Ianuario, S. (2017), “*Environmental and social sustainability in Producer Organizations’ strategies*”. *British Food Journal*, 119(8), 1732–1747.
- Cupertino, S., Vitale, G., Riccaboni, A. (2021), “*Sustainability and short-term profitability in the agri-food sector, a cross-sectional time-series investigation on global corporations*”. *British Food Journal*.
- De Micco, P., Rinaldi, L., Vitale, G., Cupertino, S., Maraghini, M.P. (2021), “*The challenges of sustainability reporting and their management: the case of Estra*”. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 29 No. 3, pp. 430-448
- del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., Marimon, F. (2014), “*A closer look at the ‘Global Reporting Initiative’ sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis*”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 318-335.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Chowdhury, S., Abdelaziz, F. B. (2020), “*The impact of lean management practices and sustainably-oriented innovation on sustainability performance of small and medium-sized enterprises: empirical evidence from the UK*”. *British Journal of Management*, 31(1), 141-161.
- Djekic, I., Sanjuán, N., Clemente, G., Jambrak, A. R., Djukić-Vuković, A., Brodnjak, U. V., Tonda, A. (2018), “*Review on environmental models in the food chain-Current status and future perspectives*”. *Journal of Cleaner Production*, 176, 1012-1025.
- Dora, M., Wesana, J., Gellynck, X., Seth, N., Dey, B., De Steur, H. (2020), “*Importance of sustainable operations in food loss: Evidence from the Belgian food processing industry*”. *Annals of operations research*, 290(1), 47-72.
- Eisenhardt, K. M. (1989), “*Building theories from case study research*”. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., Muñoz-Torres, M. J. (2019), “*Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles*”. *Sustainability*, 11(3), 915.
- Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., Malandrino, O. (2020), “*Towards circular economy in the agri-food sector. A systematic literature review*”. *Sustainability*, 12(18), 7401.

- Esposito, B., Sessa, M. R., Sica, D., Malandrino, O. (2021), “*Exploring Corporate Social Responsibility in the Italian wine sector through websites*”. The TQM Journal.
- Fassio, F., Tecco, N. (2019), “*Circular economy for food: A systemic interpretation of 40 case histories in the food system in their relationships with SDGs*”. Systems, 7(3), 43.
- Filopoulos, S., Frittella, N. (2019), “*Designing sustainable and responsible wine tourism experiences*”. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 12, p. 03006). EDP Sciences.
- Fradera, U., Stein-Hammer, C., Ramón Fernández, J., Abad, A., & Sandeman, G. (2011), “*The European wine in moderation movement: an example of a successful national implementation*”. Journal of wine research, 22(2), 195-198.
- Fritz, M., & Schiefer, G. (2008), “*Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda*”. Agribusiness: An International Journal, 24(4), 440-452.
- Fritz, M., & Schiefer, G. (2008), “*Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda*”. Agribusiness: An International Journal, 24(4), 440-452.
- Gangi, F., D'Angelo, E., Daniele, L. M., Varrone, N. (2020), “*The impact of corporate governance on social and environmental engagement: what effect on firm performance in the food industry?*”. British Food Journal.
- Gassin, A. L. (2001), “*Helping to promote healthy diets and lifestyles: the role of the food industry*”. Public Health Nutrition, 4(6a), 1445-1450.
- Ghahramanpouri, A., Abdullah, A. S., Sedaghatnia, S., Lamit, H. (2015), “*Urban social sustainability contributing factors in Kuala Lumpur Streets*”. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 201, 368-376.
- Gilinsky Jr, A., Forbes, S. L., & Fuentes-Fernández, R. (2018), “*An exploratory study of wine business philanthropy in the USA*”. International Journal of Wine Business Research.
- Giovannoni, E., & Quarchioni, S. (2019), “*Exploring the generative power of performance measurement systems design*”. The British Accounting Review, 51(2), 211-225.
- Goossens, Y., Wegner, A., Schmidt, T. (2019), “*Sustainability assessment of food waste prevention measures: review of existing evaluation practices*”. Frontiers in Sustainable Food Systems, 90.
- Govindan, K., Hasanagic, M. (2018), “*A systematic review on drivers, barriers, and practices towards circular economy: a supply chain perspective*”. International Journal of Production Research, 56(1-2), 278-311.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., Figge, F. (2015), “*Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*”. Journal of business ethics, 127(2), 297-316. (Bansal, 2005)

- Hallstedt, S., Ny, H., Robèrt, K. H., Broman, G. (2010), “*An approach to assessing sustainability integration in strategic decision systems for product development*”. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 703-712.
- Hejazi, M., Grant, J. H., Peterson, E. (2017), “*Tariff Changes and the Margins of Trade: A case study of US agri-food imports*”. *Journal of agricultural and resource economics*, 68-89.
- Janker, J., Mann, S., Rist, S. (2019), “*Social sustainability in agriculture—A system-based framework*”. *Journal of rural studies*, 65, 32-42.
- Jiang, Q., Liu, Z., Liu, W., Li, T., Cong, W., Zhang, H., Shi, J. (2018), “*A principal component analysis based three-dimensional sustainability assessment model to evaluate corporate sustainable performance*”. *Journal of Cleaner Production*, 187, 625-637.
- Johnston, J. L., Fanzo, J. C., & Cogill, B. (2014), “*Understanding sustainable diets: a descriptive analysis of the determinants and processes that influence diets and their impact on health, food security, and environmental sustainability*”. *Advances in nutrition*, 5(4), 418-429.
- Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. (2016), “*Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas*”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Keating, B. A., Herrero, M., Carberry, P. S., Gardner, J., Cole, M. B. (2014), “*Food wedges: framing the global food demand and supply challenge towards 2050*”. *Global Food Security*, 3(3-4), 125-132.
- Klettner, A., Clarke, T., Boersma, M. (2014), “*The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy*”. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145-165.
- Lee, K. H., Saen, R. F. (2012). “*Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach*”. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- León-Bravo, V., Moretto, A., Cagliano, R., Caniato, F. (2019), “*Innovation for sustainable development in the food industry: Retro and forward-looking innovation approaches to improve quality and healthiness*”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1049-1062.
- Li, S., Kallas, Z. (2021), “*Meta-analysis of consumers' willingness to pay for sustainable food products*”. *Appetite*, 163, 105239.
- Lozano, R. (2015), “*A holistic perspective on corporate sustainability drivers*”. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Maas, K., Schaltegger, S., Crutzen, N. (2016), “*Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting*”. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.

- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006), “*Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry*”. *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.
- Mani, V., Gunasekaran, A., & Delgado, C. (2018), “*Supply chain social sustainability: Standard adoption practices in Portuguese manufacturing firms*”. *International Journal of Production Economics*, 198, 149-164.
- Marcotrigiano, V., Cinquetti, S., Flamini, R., De Rosso, M., Ferraro, L., Petrilli, S., Napoli, C. (2020), “*Safety in wine production: A pilot study on the quality evaluation of prosecco wine in the framework of UE regulation*”. *International journal of environmental research and public health*, 17(9), 3283.
- Marsden, C. (2000), “*The new corporate citizenship of big business: Part of the solution to sustainability?*”. *Business and Society Review*, 105(1), 9-9.
- Martinez-Carrasco, L., Brugarolas, M., Martinez-Poveda, A. (2005), “*Quality wines and wines protected by a designation of origin: identifying their consumption determinants*”. *Journal of wine research*, 16(3), 213-232.
- Martucci, O., Arcese, G., Montauti, C., Acampora, A. (2019), “*Social aspects in the wine sector: comparison between social life cycle assessment and VIVA sustainable wine project indicators*”. *Resources*, 8(2), 69.
- Matten, D., & Crane, A. (2005), “*Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization*”. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Miller, K. B., Eckberg, J. O., Decker, E. A., Marinangeli, C. P. (2021), “*Role of Food Industry in Promoting Healthy and Sustainable Diets*”. *Nutrients*, 13(8), 2740.
- Moldavska, A., Welo, T. (2018), “*Testing and verification of a new corporate sustainability assessment method for manufacturing: a multiple case research study*”. *Sustainability* 10 (11), 1-40
- Ness, B., Urbel-Piirsalu, E., Anderberg, S., Olsson, L. (2007), “*Categorising tools for sustainability assessment*”. *Ecological economics*, 60(3), 498-508.
- Pelletier, N., Ustaoglu, E., Benoit, C., Norris, G., Rosenbaum, E., Vasta, A., Sala, S. (2018), “*Social sustainability in trade and development policy*”. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 23(3), 629-639.
- Pérez-López, D., Moreno-Romero, A., Barkemeyer, R. (2015), “*Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability management practices*”. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 720-734.
- Pranugrahaning, A., Donovan J.D., Topple C., Masli, E.K. (2021), “*Corporate sustainability assessments: A systematic literature review and conceptual framework*”. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126385.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Polónia, D. (2017), “*Corporate sustainability: A view from the top*”. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 133-157

- Rohmer, S. U. K., Gerdessen, J. C., Claassen, G. D. H. (2019), “*Sustainable supply chain design in the food system with dietary considerations: A multi-objective analysis*”. *European Journal of Operational Research*, 273(3), 1149-1164.
- Sala, S., McLaren, S. J., Notarnicola, B., Saouter, E., & Sonesson, U. (2017), “*In quest of reducing the environmental impacts of food production and consumption*”. *Journal of cleaner production*, 140, 387-398.
- Schneider, A., Meins, E. (2012), “*Two dimensions of corporate sustainability assessment: Towards a comprehensive framework*”. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 211-222.
- Siew, R. Y. (2015), “*A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)*”. *Journal of environmental management*, 164, 180-195.
- Silva, S., Nuzum, A. K., Schaltegger, S. (2019), “*Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review*”. *Journal of Cleaner production*, 217, 204-215.
- Sogari, G., Corbo, C., Macconi, M., Menozzi, D., & Mora, C. (2015), “*Consumer attitude towards sustainable-labelled wine: An exploratory approach*”. *International Journal of Wine Business Research*.
- Spedding, L. S. (2009), “*Due diligence handbook: Corporate governance, risk management and business planning*”. Elsevier.
- Stranieri, S., Cavaliere, A., & Banterle, A. (2018), “*The determinants of voluntary traceability standards. The case of the wine sector*”. *Wine Economics and Policy*, 7(1), 45-53.
- Sun, S. K., Yin, Y. L., Wu, P. T., Wang, Y. B., Luan, X. B., & Li, C. (2019). “*Geographical evolution of agricultural production in China and its effects on water stress, economy, and the environment: the virtual water perspective*”. *Water Resources Research*, 55(5), 4014-4029.
- Sung, C. S., Choi, D. Y., Kim, D., Lee, W. J. (2014), “*Do entrepreneurial companies make good corporate citizens? Exploring the relationships between entrepreneurial orientation, market orientation, and corporate citizenship*”. *Journal of Enterprising Culture*, 22(01), 1-25.
- Tasdemir, C., Gazo, R., Quesada, H. J. (2020), “*Sustainability benchmarking tool (SBT): Theoretical and conceptual model proposition of a composite framework*”. *Environment, Development and Sustainability*, 22(7), 6755-6797
- Tonini, D., Wandl, A., Meister, K., Unceta, P. M., Taelman, S. E., Sanjuan-Delmás, D., Huygens, D. (2020), “*Quantitative sustainability assessment of household food waste management in the Amsterdam Metropolitan Area*”. *Resources, Conservation and Recycling*, 160, 104854.
- Topple, C., Donovan, J. D., Masli, E. K., Borgert, T. (2017), “*Corporate sustainability assessments: MNE engagement with sustainable development and the SDGs*”. *Transnational Corporations*, 24(3), 61-71.

- Toussaint, M., Cabanelas, P., Blanco-González, A. (2021), “*Social sustainability in the food value chain: An integrative approach beyond corporate social responsibility*”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 103-115.
- van Mil, H. G., Foegeding, E. A., Windhab, E. J., Perrot, N., van der Linden, E. (2014), “*A complex system approach to address world challenges in food and agriculture*”. *Trends in food science & technology*, 40(1), 20-32.
- Van Tulder, R., Rodrigues, S. B., Mirza, H., Sexsmith, K. (2021), “*The UN’s sustainable development goals: can multinational enterprises lead the decade of action?*”. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 1-21.
- Vázquez Vicente, G., Martín Barroso, V., Blanco Jiménez, F. J. (2021), “*Sustainable tourism, economic growth and employment—The case of the wine routes of Spain*”. *Sustainability*, 13(13), 7164.
- Veenstra, E. M., & Ellemers, N. (2020), “*ESG indicators as organizational performance goals: Do rating agencies encourage a holistic approach?*” *Sustainability*, 12(24), 10228.
- Vitale, G., Cupertino, S., Rinaldi, L., Riccaboni, A. (2019), “*Integrated management approach towards sustainability: an Egyptian business case study*”. *Sustainability*, 11(5), 1244.
- Yin, R. K. (2003), “*Designing case studies*”. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Zabolotnyy, S., Wasilewski, M. (2019), “*The concept of financial sustainability measurement: A case of food companies from Northern Europe*”. *Sustainability*, 11(18), 5139.

Sitografia

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

https://www.globalcompactnetwork.org/files/pubblicazioni_stampa/pubblicazioni_network_italia/GRI-SDGPracticalGuide_ITA_def.pdf

<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>

<https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/UN-Global-Compact-Progress-Report-2020.pdf>

<https://research.ftserussell.com/products/downloads/ESG-ratings-overview.pdf>

<https://www.gainhealth.org/sites/default/files/publications/documents/review-of-business-accountability-mechanisms-in-nutrition-report-2019.pdf>

<https://www.fao.org/3/i4113e/i4113e.pdf>.

<https://www.claire.co.uk/projects-and-initiatives/surf-uk>

<https://www.worldbenchmarkingalliance.org/food-and-agriculture-benchmark/>

<https://www.barillacfn.com/en/food-business/>

<https://www.fao.org/news/story/it/item/1271898/icode/>

<https://www.unglobalcompact.org/library/5628>

https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it.

<https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19>

<https://www.gainhealth.org/sites/default/files/publications/documents/review-of-business-accountability-mechanisms-in-nutrition-report-2019.pdf> .

https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf

https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_it

<https://www.g7uk.org/g7-sustainable-supply-chain-initiative-chairs-statement-16-december/>

<http://mneguidelines.oecd.org/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>

<https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>.

https://www.who.int/substance_abuse/alcstratenglishfinal.pdf

<https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2019/08/icc-framework-for-responsible-alcohol-marketing-communications-2019.pdf>