



## **DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE**

---

Corso di Laurea Magistrale in  
Comunicazione per la Gestione delle Organizzazioni

*Lavoro progettuale nell'ambito dell'insegnamento:  
"Sustainability Reporting"  
Prof. M. De Nicola*

### **Analisi report di sostenibilità 2024 di**



STUDENTI :

Catia Del Borrello  
*Matr. 118706*

Massimo Fulvi  
*Matr. 118359*

---

ANNO ACCADEMICO

2025/2026

## Indice

### **CAPITOLO 1**

#### **INTRODUZIONE GENERALE SOSTENIBILITA'**

1.1 Sostenibilità, rendicontazione e accountability	pag 4
---	-------

### **CAPITOLO 2**

#### **INQUADRAMENTO AZIENDALE E CARATTERISTICHE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'**

2.1 Introduzione alla dimensione aziendale	pag 5
2.2 Caratteristiche generali del report	pag 5

### **CAPITOLO 3**

#### **CLASSIFICAZIONE DI LAVAZZA SECONDO GLI IDEALTPI DI CSR**

3.1 Introduzione teorica agli idealtipi	pag 6
3.2 Applicazione al caso Lavazza	pag 6

### **CAPITOLO 4**

#### **GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITA' E RUOLO DELLA COMUNICAZIONE**

4.1 Introduzione al tema della disclosure e della comunicazione	pag 7
4.2 Il modello comunicativo di Lavazza	pag 7

### **CAPITOLO 5**

#### **L'ANALISI DI MATERIALITA': CENTRALITA', METODO E VALUTAZIONE CRITICA**

5.1 Introduzione al concetto di materialità	pag 7
5.2 La materialità nel Bilancio Lavazza	pag 7
5.3 Valutazione critica in ottica di audit	pag 8

### **CAPITOLO 6**

#### **STAKEHOLDER ENGAGEMENT E STAKEHOLDER JOURNEY**

6.1 Introduzione teorica	pag 8
6.2 Il modello Lavazza	pag 8

### **CAPITOLO 7**

#### **LA TRIPLE BOTTOM LINE**

pag 9
-------

## **CAPITOLO 8**

### **FRAMEWORK INTERNAZIONALI: GRI STANDARDS**

8.1 Introduzione ai GRI Standards	pag 9
8.2 Applicazione nel Bilancio Lavazza	pag 10
8.3 Valutazione critica	pag 10

## **CAPITOLO 9**

### **FRAMEWORK INTERNAZIONALI:**

### **SDGs DELLE NAZIONI UNITE E UN GLOBAL COMPACT**

9.1 Introduzione agli SDGs	pag 10
9.2 Integrazione degli SDGs nel Bilancio Lavazza	pag 10
9.3 Valutazione critica	pag 11

## **CAPITOLO 10**

### **LA CORPORATE DIGITAL RESPONSABILITY COME CHIAVE DI LETTURA AVANZATA DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' LAVAZZA**

pag 11

## **CAPITOLO 11**

### **INTEGRAZIONE TRA TRASFORMAZIONE DIGITALE E RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITA' :**

<b>IL CASO LAVAZZA ALLA LUCE DEL REPORTING INTEGRATO</b>	pag 12
--	--------

## **CAPITOLO 12**

### **VALUTAZIONE COMPLESSIVA DI EFFICACIA E COERENZA**

pag 14

## **CAPITOLO 13**

### **CONCLUSIONI SULLA VALIDITA' DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' DEL GRUPPO LAVAZZA**

pag 15

## CAPITOLO 1

### Introduzione generale

#### 1.1 Sostenibilità, rendicontazione e accountability

Negli ultimi decenni, il concetto di sostenibilità d'impresa ha progressivamente superato una visione limitata alla dimensione ambientale, assumendo una portata sistemica che coinvolge aspetti economici, sociali e di governance. In questo quadro, il **bilancio di sostenibilità** si è affermato come uno strumento centrale di **accountability**, attraverso il quale le imprese rendono conto non solo delle proprie performance economico-finanziarie, ma anche degli impatti generati nei confronti degli stakeholder e della collettività.

La rendicontazione di sostenibilità risponde a una duplice esigenza:

- da un lato, rafforzare la **legittimazione sociale dell'impresa**,
- dall'altro, consentire agli stakeholder di valutare la coerenza tra dichiarazioni strategiche, pratiche operative e risultati conseguiti.

In tale prospettiva, il bilancio di sostenibilità non può essere considerato un mero documento comunicativo, ma deve essere analizzato come **esito di un processo strutturato**, fondato su principi teorici, standard condivisi e pratiche di coinvolgimento degli stakeholder.

Il presente elaborato si propone di analizzare il **Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo Lavazza** adottando un'impostazione di tipo **audit** ai fini di un controllo della qualità dell'informazione.

L'analisi si concentrerà in particolare;

- sulla **coerenza interna del report**,
- sulla **corrispondenza con i principi teorici della CSR**,
- sulla **qualità dell'analisi di materialità**,
- sull'**approccio alla stakeholder journey**,
- sulla **aderenza ai principali framework internazionali**, con particolare riferimento ai **GRI Standards** e agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite**.

## CAPITOLO 2

### Inquadramento aziendale e caratteristiche del Bilancio di Sostenibilità Lavazza

#### 2.1 Introduzione alla dimensione aziendale

Il Gruppo Lavazza rappresenta uno dei principali attori globali nel settore del caffè, con una presenza internazionale consolidata e una filiera complessa che coinvolge Paesi produttori, trasformatori, distributori e consumatori finali.

**Lavazza S.p.A.** è una storica impresa familiare italiana (fondata nel 1895) con sede a Torino, operante nel settore del caffè e presente in oltre **140 Paesi**, con **9 stabilimenti produttivi** tra Europa e Nord America.

Lavazza fonda la propria strategia di sostenibilità sulla *visione* **'Awakening a better world every morning'**, che riflette la volontà di coniugare la qualità del prodotto con il rispetto per le persone e per l'ambiente. La *mission* dell'azienda è quella di promuovere un modello di crescita etico e sostenibile, basato su innovazione, inclusione e responsabilità lungo l'intera catena del valore del caffè.

**Fondazione Lavazza ETS (dal 2004)** rappresenta il braccio operativo del gruppo nei progetti di sostenibilità sociale, ambientale e comunitaria, con iniziative di empowerment femminile, agricoltura rigenerativa e sviluppo locale nei Paesi produttori di caffè.

Pur non essendo una società quotata, Lavazza ha scelto di dotarsi da anni di un **sistema strutturato di rendicontazione non finanziaria**, pubblicando volontariamente il Bilancio di Sostenibilità.

Questa scelta non è neutra, ma segnala una precisa **posizione strategica**: l'impresa riconosce la rilevanza della sostenibilità come dimensione integrata del proprio modello di business e come elemento costitutivo della propria identità organizzativa.

La governance della sostenibilità è affidata a un comitato interno dedicato, che coordina l'attuazione delle politiche ESG e la supervisione delle strategie ambientali e sociali. Il Bilancio di Sostenibilità è sottoposto a revisione indipendente in conformità con lo standard ISAE 3000.

#### 2.2 Caratteristiche generali del report

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 si inserisce nel quadro della **strategia di sostenibilità integrata**, denominata **"A Goal in Every Cup"**, che esplicita l'ambizione di integrare sostenibilità economica, sociale e ambientale lungo l'intera catena del valore in coerenza con il paradigma dello **sviluppo sostenibile** e con l'approccio **stakeholder-oriented**.

Il documento presenta:

- una struttura chiara e leggibile;

- un linguaggio orientato alla trasparenza;
- un riferimento esplicito agli standard internazionali;
- un'attenzione costante alla filiera e ai territori di origine.

Fin da una prima lettura emerge come il report non sia concepito come un semplice strumento di reputazione, ma come **parte integrante della governance aziendale**.

## CAPITOLO 3

### Classificazione di Lavazza secondo gli idealtipi di CSR

#### 3.1 Introduzione teorica agli idealtipi

Le imprese possono essere classificate in base al modo in cui interpretano e praticano la responsabilità sociale, individuando diversi **idealtipi** che vanno da approcci minimali e strumentali a modelli più evoluti e sistemici. Questa classificazione consente di valutare **il grado di maturità della CSR** e il livello di integrazione tra sostenibilità e strategia aziendale.

#### 3.2 Applicazione al caso Lavazza

Dalle evidenze del report, Lavazza può essere collocata nell'**idealtipo proattivi di impresa sostenibile** caratterizzata da un approccio volontario, strategico e integrato alla CSR, oltre a mostrare un **modello stakeholder-oriented evoluta**. L'azienda:

- non riduce la CSR a iniziative filantropiche isolate;
- non utilizza la sostenibilità come semplice risposta difensiva alle pressioni esterne;

in quanto:

- supera la visione **strumentale** della CSR;
- integra la sostenibilità nella **strategia di lungo periodo**;
- considera la CSR come **responsabilità verso l'intero sistema di stakeholder**;
- interpreta il bilancio di sostenibilità non come strumento promozionale, ma come **dispositivo di legittimazione e dialogo**.
- integra la responsabilità sociale nel proprio modello di creazione del valore.

Il bilancio mostra infatti una visione della CSR come **responsabilità diffusa** verso una pluralità di stakeholder, in linea con l'evoluzione concettuale dalla Corporate Social Responsibility alla **Company Stakeholder Responsibility**, in cui la responsabilità non è frammentata ma unitaria.

## CAPITOLO 4

### Governance della sostenibilità e ruolo della comunicazione

#### 4.1 Introduzione al tema della disclosure e della comunicazione

Nel Bilancio di sostenibilità la comunicazione, le relazioni pubbliche e accountability sono strettamente collegate e riflettono il modo in cui l'impresa concepisce il proprio rapporto con gli stakeholder. In questo senso, la disclosure può assumere forme più o meno dialogiche, trasparenti e partecipative.

#### 4.2 Il modello comunicativo di Lavazza

L'analisi del Bilancio di Sostenibilità Lavazza evidenzia un orientamento verso un modello di comunicazione bidirezionale simmetrica, adottando prevalentemente il **Two-Way Symmetric Communication** (Grunig), coerente con i principi della sostenibilità.

Elementi a supporto:

- presenza strutturata di **stakeholder engagement**;
- integrazione tra governance, gestione dei rischi e sostenibilità;
- analisi degli impatti lungo la catena del valore;
- rendicontazione trasparente degli obiettivi e dei risultati.

Il bilancio non è concepito come semplice strumento informativo (Public Information Model), ma come **strumento relazionale**, orientato al dialogo e alla costruzione di consenso.

## CAPITOLO 5

### L'analisi di materialità: centralità, metodo e valutazione critica

#### 5.1 Introduzione al concetto di materialità

L'analisi di materialità rappresenta una fase obbligata e centrale del processo di rendicontazione di sostenibilità. Essa consente di individuare i temi ESG più rilevanti in base a una duplice prospettiva: l'impatto sull'impresa e la rilevanza per gli stakeholder.

#### 5.2 La materialità nel bilancio lavazza

Lavazza dichiara di aver condotto l'analisi di materialità attraverso il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni, essa appare:

- formalmente strutturata;
- coerente con i GRI Standards;
- basata sull'identificazione dei temi ESG rilevanti per impresa e stakeholder.

I temi materiali includono, tra gli altri:

- diritti umani e condizioni di lavoro nella filiera;
- sostenibilità della catena del valore;
- cambiamento climatico e decarbonizzazione;
- tutela della biodiversità;
- salute e sicurezza;
- inclusione, diversità e sviluppo del capitale umano;
- Valorizzazione delle comunità locali e dei Paesi produttori;
- Innovazione e qualità del prodotto.

### 5.3 Valutazione critica in ottica di audit

- Dal punto di vista dell'audit, l'analisi appare **coerente e plausibile**, difatti si evidenzia una buona coerenza tra temi materiali e strategia, un chiaro collegamento con la filiera del caffè e attenzione esplicita ai Paesi produttori, ma presenta margini di miglioramento in quanto si nota:
- una limitata esplicitazione metodologica su **come** i feedback degli stakeholder abbiano modificato le decisioni strategiche;
- un margine di miglioramento nella spiegazione dei **criteri di ponderazione** dei temi nella matrice di materialità.

Nel complesso, la materialità è **credibile**, ma potrebbe essere resa più trasparente in ottica di audit.

## CAPITOLO 6

### Stakeholder engagement e stakeholder journey

#### 6.1 Introduzione teorica

Il coinvolgimento degli stakeholder rappresenta uno degli elementi qualificanti delle strategie di sostenibilità più mature.

#### 6.2 Il modello Lavazza

Lavazza ha sviluppato un processo strutturato di coinvolgimento degli stakeholder, basato su dialogo continuo e partecipazione attiva. Gli stakeholder principali includono dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali, ONG e istituzioni accademiche. Le attività di consultazione e co-progettazione sono gestite attraverso tavoli di confronto e programmi come 'A Cup of Learning'.



Lavazza riconosce una pluralità di stakeholder e adotta strumenti di engagement differenziati, soprattutto lungo la filiera agricola. L'azienda mostra un'elevata attenzione alle comunità locali e ai piccoli produttori, configurando una stakeholder journey di medio-lungo periodo.

Lavazza riconosce esplicitamente una pluralità di stakeholder:

- lavoratori;
- fornitori (in particolare piccoli produttori);
- comunità locali;
- clienti e consumatori;
- istituzioni;
- ambiente.

Il coinvolgimento degli stakeholder non è episodico, ma strutturato attraverso:

- partnership di lungo periodo;
- progetti di co-creazione (es. Fondazione Lavazza);
- programmi nei Paesi produttori.

Secondo la classificazione Lavazza utilizza:

- strumenti di **stakeholder engagement avanzato**;
- una logica di **stakeholder journey**, soprattutto nelle comunità agricole e nella filiera.

## CAPITOLO 7

### La Triple Bottom Line

Lavazza interpreta la sostenibilità secondo il paradigma della Triple Bottom Line (Elkington, 1997), integrando obiettivi economici, sociali e ambientali. Sul piano economico, promuove innovazione e competitività sostenibile attraverso la ricerca su prodotti a basso impatto ambientale. Sul piano ambientale, l'azienda ha adottato strategie per la carbon neutrality e per la riduzione del packaging non riciclabile. Sul piano sociale, investe in progetti di formazione e empowerment comunitario, con un'attenzione particolare alla parità di genere e alla diversità culturale

## CAPITOLO 8

### Framework internazionali: GRI Standards

#### 8.1 Introduzione ai GRI Standards

I **GRI Standards** rappresentano il framework più diffuso a livello internazionale per la rendicontazione di sostenibilità. Essi si fondano su principi di:

- materialità;
- completezza;
- comparabilità;
- affidabilità;
- chiarezza.

## **8.2 Applicazione nel Bilancio Lavazza**

Il Bilancio di Sostenibilità Lavazza 2024:

- dichiara l'adozione dei **GRI Standards**;
- presenta un indice GRI dettagliato;
- utilizza indicatori quantitativi e qualitativi comparabili nel tempo.

La struttura del report è coerente con:

- materialità;
- completezza;
- comparabilità;
- chiarezza

## **8.3 Valutazione critica**

L'aderenza ai GRI appare solida e coerente, anche se una maggiore standardizzazione dei dati longitudinali potrebbe rafforzare ulteriormente la capacità valutativa del report.

# **CAPITOLO 9**

## **Framework internazionali: SDGs delle Nazioni Unite e UN Global Compact**

### **9.1 Introduzione agli SDGs**

Gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** dell'Agenda 2030 rappresentano un framework normativo e valoriale di riferimento globale. Essi mirano a integrare sviluppo economico, equità sociale e tutela ambientale.

### **9.2 Integrazione degli SDGs nel Bilancio Lavazza**

Lavazza collega le proprie iniziative a diversi SDGs, tra cui:

- SDG 2 (Sconfiggere la fame);
- SDG 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica);
- SDG 12 (Consumo e produzione responsabili);
- SDG 13 (Lotta al cambiamento climatico);
- SDG 17 (Partnership per gli obiettivi).

### 9.3 Valutazione critica

L'integrazione degli SDGs è presente e coerente, ma rimane prevalentemente **di tipo descrittivo**. Un ulteriore passo evolutivo potrebbe consistere nella definizione di **KPI specifici per ciascun SDG**.

### 9.4 UN Global Compact

Lavazza dichiara l'adesione ai principi dell'**UN Global Compact**, in particolare:

- diritti umani;
- lavoro dignitoso;
- tutela ambientale;
- lotta alla corruzione.

La presenza della **Communication on Progress** rafforza la credibilità del report.

## **CAPITOLO 10**

### **La Corporate Digital Responsibility come chiave di lettura avanzata del Bilancio di Sostenibilità Lavazza**

Alla luce della crescente centralità delle tecnologie digitali nei processi produttivi, organizzativi e decisionali, l'analisi del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza può essere ulteriormente arricchita attraverso il riferimento al paradigma della **Corporate Digital Responsibility (CDR)**. Tale concetto consente di valutare in modo più approfondito la **responsabilità dell'impresa nell'uso, nella gestione e nella governance delle tecnologie digitali e dei dati**, andando oltre una lettura tradizionale della sostenibilità limitata alle sole dimensioni ambientali e sociali.

Nel caso di Lavazza, la dimensione digitale emerge in modo trasversale lungo il report, soprattutto in relazione alla **gestione della filiera del caffè**, alla **tracciabilità dei processi**, alla **raccolta e all'analisi dei dati ambientali e sociali**, nonché al **supporto decisionale** nei programmi di sostenibilità. Sebbene il bilancio non utilizzi esplicitamente l'espressione "Corporate Digital Responsibility", è possibile rintracciare numerosi elementi riconducibili a questo paradigma, in particolare per quanto riguarda l'attenzione alla **trasparenza informativa**, alla **tutela degli stakeholder vulnerabili della filiera** e all'uso responsabile delle tecnologie come strumenti abilitanti della sostenibilità.

Coerentemente con la letteratura sulla CDR, la trasformazione digitale in Lavazza può essere interpretata come parte integrante del **capitale intellettuale** dell'impresa, in grado di contribuire alla creazione di valore nel medio-lungo periodo. Le tecnologie digitali non sono presentate come meri strumenti di efficientamento, ma come leve per migliorare il

controllo degli impatti ambientali, il rispetto dei diritti umani e la qualità delle relazioni con i produttori nei Paesi di origine. In questo senso, l'approccio di Lavazza risulta coerente con una visione della responsabilità digitale come **responsabilità diffusa**, che coinvolge l'intera catena del valore.

Dal punto di vista dell'audit di sostenibilità, tuttavia, emerge anche una **criticità strutturale**, in linea con quanto rilevato dalla letteratura internazionale sulla rendicontazione integrata: la dimensione digitale è prevalentemente descritta in forma **qualitativa e narrativa**, mentre risultano meno sviluppati indicatori quantitativi e sistemi di misurazione specifici in grado di rendere pienamente valutabile l'impatto delle tecnologie digitali sulla creazione di valore sostenibile. In particolare, il collegamento tra digitalizzazione, temi materiali e performance misurabili potrebbe essere ulteriormente rafforzato, anche in relazione ai **GRI Standards** e agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**.

In una prospettiva evolutiva, l'integrazione esplicita della Corporate Digital Responsibility nel Bilancio di Sostenibilità consentirebbe a Lavazza di:

- rendere più trasparente il ruolo delle tecnologie digitali nella gestione dei rischi ESG;
- rafforzare la coerenza tra innovazione, strategia e sostenibilità;
- migliorare la rendicontazione del capitale intellettuale e relazionale;
- anticipare le crescenti aspettative normative e sociali in tema di responsabilità digitale.

Nel complesso, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza si colloca in una posizione avanzata rispetto ai principali principi della sostenibilità e della responsabilità d'impresa. L'adozione implicita di pratiche riconducibili alla Corporate Digital Responsibility rappresenta un ulteriore elemento di maturità del modello di business, ma anche una **opportunità di sviluppo futuro**, in cui la responsabilità digitale possa essere resa più visibile, misurabile e strategicamente integrata all'interno del processo di rendicontazione.

## **CAPITOLO 11**

### **Integrazione tra trasformazione digitale e rendicontazione di sostenibilità: il caso Lavazza alla luce del reporting integrato**

Un ulteriore elemento di riflessione critica sull'efficacia e sulla maturità del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza riguarda il modo in cui l'impresa rende conto della **trasformazione digitale** e del suo contributo alla creazione di valore sostenibile. La letteratura recente sul **reporting integrato** ha infatti evidenziato come la digitalizzazione rappresenti oggi una leva strategica fondamentale, in grado di incidere sul modello di

business, sui processi decisionali e sulla gestione dei capitali intangibili, in particolare del **capitale intellettuale**.

Gli studi sul reporting integrato mostrano che, sebbene la trasformazione digitale sia ampiamente riconosciuta come fattore chiave di competitività e sostenibilità, essa viene spesso rendicontata in modo **frammentato e prevalentemente narrativo**, collocata nelle sezioni descrittive e strategiche dei report piuttosto che nel cuore del modello di business. Questa tendenza emerge anche nell'analisi del Bilancio di Sostenibilità Lavazza, che presenta numerosi riferimenti alla digitalizzazione dei processi, all'innovazione tecnologica e all'uso di strumenti digitali lungo la filiera, ma senza una sistematica esplicitazione del loro ruolo nella **trasformazione dei capitali** e nella **misurazione degli impatti**.

In particolare, la trasformazione digitale in Lavazza appare soprattutto come:

- **fattore abilitante della strategia di sostenibilità**, ad esempio nel miglioramento della tracciabilità della filiera del caffè, nel monitoraggio degli impatti ambientali e nella gestione delle relazioni con i produttori;
- **leva di efficientamento operativo**, funzionale alla riduzione degli sprechi, al controllo delle emissioni e all'ottimizzazione delle risorse;
- **strumento di supporto al capitale umano**, attraverso programmi di formazione, innovazione e sviluppo delle competenze.

Tuttavia, coerentemente con quanto evidenziato dalla letteratura sul reporting integrato, tali elementi risultano maggiormente concentrati nelle sezioni del report dedicate alla **strategia**, alla **visione aziendale** e all'**analisi del contesto**, mentre risultano meno esplicitamente integrati nella rappresentazione del **modello di business** e nei sistemi di **misurazione delle performance**. La trasformazione digitale è quindi raccontata come processo in atto, ma raramente tradotta in indicatori quantitativi capaci di rendere pienamente visibile il suo contributo alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Dal punto di vista dell'audit di sostenibilità, questa impostazione presenta luci e ombre. Da un lato, essa conferma l'orientamento strategico di Lavazza verso un modello di impresa innovativa e sostenibile, in cui la digitalizzazione è concepita come **asset intangibile** e come componente del capitale intellettuale. Dall'altro lato, emerge un margine di miglioramento nella **integrazione tra trasformazione digitale, materialità e framework internazionali**, in particolare per quanto riguarda il collegamento esplicito tra tecnologie digitali, obiettivi di sostenibilità e **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**.

In una prospettiva evolutiva, il Bilancio di Sostenibilità Lavazza potrebbe rafforzare ulteriormente la propria efficacia rendicontativa:

- rendendo più esplicito il ruolo della digitalizzazione all'interno del **modello di creazione del valore**;
- associando alle iniziative di trasformazione digitale **KPI misurabili**, coerenti con i GRI Standards;
- collegando in modo più sistematico le soluzioni digitali adottate al contributo specifico agli SDGs, superando una logica prevalentemente descrittiva.

Nel complesso, il caso Lavazza conferma quanto emerso dalla letteratura internazionale: la trasformazione digitale è ormai riconosciuta come elemento centrale della strategia di sostenibilità, ma la sua piena integrazione nei sistemi di reporting rappresenta ancora una **sfida aperta**. In questo senso, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza si colloca in una posizione avanzata ma perfettibile, coerente con un'impresa che ha intrapreso un percorso maturo di sostenibilità e che dispone di ulteriori margini di sviluppo nella rendicontazione integrata del valore.

## **CAPITOLO 12**

### **Valutazione complessiva di efficacia e coerenza**

Nel complesso, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza mostra:

#### **Punti di forza**

- elevato grado di integrazione tra sostenibilità e strategia;
- forte attenzione alla filiera;
- uso coerente di standard internazionali;
- approccio stakeholder-oriented maturo.

#### **Aree di miglioramento**

- maggiore trasparenza metodologica nella materialità;
- più esplicita valutazione delle **criticità** e dei trade-off;
- rafforzamento della dimensione comparativa nel tempo.

L'analisi con impostazione di audit consente di concludere che il Bilancio di Sostenibilità Lavazza rappresenta un **caso avanzato di rendicontazione volontaria**, coerente con i principali riferimenti teorici della CSR, con il paradigma della stakeholder theory e con i principali framework internazionali.

Lavazza si configura come un'impresa capace di utilizzare la sostenibilità non come strumento accessorio, ma come **elemento strutturante del proprio modello di sviluppo**.

L'analisi con impostazione di audit mostra come Lavazza:

- non utilizzi la sostenibilità come mero strumento reputazionale;
- integri la CSR nella propria identità e strategia;
- interpreti il bilancio come strumento di **accountability, dialogo e legittimazione sociale**.

In conclusione, Lavazza si colloca tra le imprese che incarnano una **CSR evoluta**, coerente con il passaggio dalla Corporate Social Responsibility alla **Company Stakeholder Responsibility**.

## **CAPITOLO 13**

### **Conclusioni sulla validità del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza**

Alla luce dell'analisi condotta con impostazione di audit, il Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo Lavazza può essere valutato come **complessivamente valido, credibile e coerente** rispetto ai principali riferimenti teorici e normativi della rendicontazione non finanziaria. Il documento si configura come un esempio avanzato di **rendicontazione volontaria**, capace di andare oltre una logica meramente descrittiva o reputazionale, per assumere una funzione di **accountability strutturata** nei confronti degli stakeholder.

Sotto il profilo della **coerenza interna**, il bilancio mostra un buon allineamento tra visione strategica, temi materiali, obiettivi dichiarati e azioni intraprese. La sostenibilità non emerge come dimensione accessoria, ma come **elemento integrato nel modello di business**, in particolare lungo la filiera del caffè, che rappresenta il nucleo identitario e operativo dell'impresa. L'attenzione costante ai Paesi produttori, ai diritti umani, alle condizioni di lavoro e alla tutela ambientale rafforza la solidità dell'impianto complessivo del report.

Dal punto di vista teorico, Lavazza si colloca pienamente all'interno di un modello di **CSR evoluta e stakeholder-oriented**, coerente con il superamento di approcci filantropici o difensivi. Il bilancio riflette una concezione della responsabilità d'impresa come **responsabilità diffusa**, orientata alla creazione di valore condiviso nel medio-lungo periodo, in linea con il paradigma della **Company Stakeholder Responsibility**. In questo senso, la rendicontazione non finanziaria diventa uno strumento di legittimazione sociale e di dialogo, più che di semplice comunicazione unidirezionale.

L'**analisi di materialità**, pur presentando margini di miglioramento sul piano della trasparenza metodologica e della ponderazione dei temi, risulta nel complesso credibile e coerente con la strategia aziendale. I temi individuati riflettono effettivamente le principali aree di impatto del Gruppo Lavazza e mostrano una chiara connessione con la filiera, con le aspettative degli stakeholder e con le sfide globali dello sviluppo sostenibile.

Particolarmente rilevante è inoltre l'aderenza ai **framework internazionali**, in primis i **GRI Standards**, che garantiscono comparabilità, chiarezza e affidabilità delle informazioni rendicontate, e agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** delle Nazioni Unite, che forniscono una cornice valoriale e strategica di riferimento. Sebbene l'integrazione degli SDGs sia prevalentemente di tipo descrittivo, essa contribuisce comunque a collocare le iniziative di Lavazza all'interno di una visione globale della sostenibilità.

Un ulteriore elemento di maturità del bilancio è rappresentato dall'attenzione, seppur ancora implicita, alla **dimensione della Corporate Digital Responsibility**, che consente di leggere la trasformazione digitale come leva abilitante della sostenibilità e come componente del capitale intellettuale dell'impresa. Anche in questo ambito, tuttavia, emergono spazi di sviluppo futuri, in particolare nella misurazione quantitativa degli impatti e nell'integrazione più esplicita tra digitalizzazione, materialità e performance ESG.

In conclusione, il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Lavazza può essere considerato **uno strumento efficace di rendicontazione**, capace di rappresentare in modo articolato e coerente l'impegno dell'impresa verso uno sviluppo sostenibile. Pur presentando alcune aree di miglioramento, fisiologiche in un contesto in continua evoluzione, il report testimonia un elevato livello di consapevolezza strategica e organizzativa, confermando Lavazza come un'impresa che utilizza la sostenibilità non come vincolo, ma come **leva strutturante del proprio modello di sviluppo e di creazione del valore**.