



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

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 DEL GRUPPO BARILLA

STUDENTE:
Alessio Versace

Matric.: 119224

ANNO ACCADEMICO: 2025/2026

INDICE

- CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE GENERALE SOSTENIBILITÀ
- CAPITOLO 2 - INQUADRAMENTO AZIENDALE E CARATTERISTICHE
- CAPITOLO 3 - CLASSIFICAZIONE DI BARILLA SECONDO GLI IDEALTPI DI CSR

- CAPITOLO 4 - GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ
 - CAPITOLO 5 - L'ANALISI DI MATERIALITÀ
 - CAPITOLO 6 - STAKEHOLDER ENGAGEMENT E STAKEHOLDER JOURNEY
 - CAPITOLO 7 - LA TRIPLE BOTTOM LINE
 - CAPITOLO 8 - FRAMEWORK INTERNAZIONALI: GRI STANDARDS
 - CAPITOLO 9 - FRAMEWORK INTERNAZIONALI: SDGs E UN GLOBAL COMPACT
 - CAPITOLO 10 - LA CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY
 - CAPITOLO 11 - INTEGRAZIONE TRA TRASFORMAZIONE DIGITALE E RENDICONTAZIONE
 - CAPITOLO 12 - VALUTAZIONE COMPLESSIVA DI EFFICACIA E COERENZA
 - CAPITOLO 13 - CONCLUSIONI SULLA VALIDITÀ DEL BILANCIO
-

CAPITOLO 1

Introduzione generale

1.1 Sostenibilità, rendicontazione e accountability

Negli ultimi due decenni, il concetto di sostenibilità d'impresa ha subito un'evoluzione profonda, superando una visione ristretta alla sola dimensione ambientale per acquisire una portata sistemica che abbraccia contemporaneamente aspetti economici, sociali e di governance. Questa trasformazione concettuale è stata accompagnata da una crescente consapevolezza, sia nel contesto accademico che in quello imprenditoriale, circa l'impossibilità di dissociare il successo aziendale da una gestione responsabile delle risorse naturali e umane.

In questo contesto di evoluzione strutturale del paradigma imprenditoriale, il bilancio di sostenibilità si è affermato come uno strumento centrale di accountability, attraverso il quale le organizzazioni rendono conto non solo delle proprie performance economico-finanziarie, ma anche e soprattutto degli impatti generati nei confronti dei diversi stakeholder e della collettività nel suo complesso.

La rendicontazione non-finanziaria risponde a una duplice esigenza fondamentale: da un lato, essa rappresenta uno strumento volto a rafforzare la legittimazione sociale dell'impresa, attraverso la trasparenza e la comunicazione credibile delle proprie pratiche; dall'altro, consente agli stakeholder di effettuare valutazioni critiche della coerenza che intercorre tra dichiarazioni strategiche, pratiche operative concrete e risultati effettivamente conseguiti nel tempo.

In tale prospettiva teorica e operativa, il bilancio di sostenibilità non può essere considerato un mero documento comunicativo di natura propagandistica, ma deve essere analizzato quale esito di un processo strutturato e sistemico, fondato su principi teorici consolidati, standard internazionali condivisi e pratiche di coinvolgimento autentico degli stakeholder.

Il presente elaborato si propone di analizzare in profondità il Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo Barilla attraverso un approccio metodologico di audit qualitativo, finalizzato non soltanto al controllo della qualità dell'informazione fornita, ma anche alla valutazione della coerenza interna del report e della sua aderenza ai framework teorici della Corporate Social Responsibility.

1.2 Obiettivi e metodologia dello studio

L'analisi che segue è strutturata secondo una logica metodologica multidimensionale che integra differenti prospettive di valutazione. In primo luogo, verrà effettuata un'analisi della coerenza interna del report, verificando l'allineamento tra i vari capitoli e la coerenza narrativa complessiva. Successivamente, il documento sarà valutato in relazione alla sua conformità con i principi teorici fondamentali della Corporate Social Responsibility e della stakeholder accountability.

Una sezione specifica sarà dedicata all'analisi della materialità, con particolare attenzione alla metodologia adottata per identificare i temi rilevanti e alle implicazioni che questa scelta comporta in termini di rappresentazione della realtà organizzativa. Particolare enfasi sarà posta sulla qualità del processo di stakeholder engagement e sulla capacità del bilancio di rendere conto di una relazione autenticamente dialogica con i portatori di interesse.

Infine, verranno esaminate l'adesione ai principali framework internazionali - in particolare i GRI Standards, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e i Principi del Global Compact - nonché la capacità del report di integrare le dimensioni della trasformazione digitale con la rendicontazione di sostenibilità, tema di crescente rilevanza nel contesto contemporaneo.

CAPITOLO 2

Inquadramento aziendale e caratteristiche

2.1 La dimensione aziendale

Il Gruppo Barilla rappresenta uno dei principali attori del settore alimentare e della produzione di pasta a livello mondiale, con una presenza geografica consolidata in oltre 100 paesi e una struttura organizzativa articolata intorno a poli produttivi strategicamente distribuiti su scala globale. L'azienda, fondata nel 1877 dalla famiglia Barilla a Parma, in Emilia-Romagna, si caratterizza per un modello di business integrato verticalmente, che consente il controllo della filiera dalle fasi di approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione e commercializzazione dei prodotti finiti.

Il Gruppo gestisce una rete di stabilimenti produttivi dislocati strategicamente in diverse regioni, con particolare concentrazione in Europa, ma con presenze significative anche in Asia, America Latina e Africa. Questa configurazione organizzativa globale, pur presentando complessità gestionale notevoli, consente al Gruppo di operare in prossimità sia dei principali fornitori di materie prime - in particolare per grano e ingredienti agricoli - sia dei mercati di consumo primari.

La struttura proprietaria del Gruppo rimane caratterizzata dal controllo familiare, elemento che storicamente ha influito sulle scelte strategiche di lungo termine e sulla prioritizzazione dei valori aziendali oltre al mero profitto finanziario. Questa peculiarità organizzativa si riflette anche nelle strategie di sostenibilità adottate, che incorporano una prospettiva di creazione di valore condiviso con i diversi stakeholder.

2.2 La strategia "Barilla for Good"

La strategia di sostenibilità del Gruppo Barilla è sintetizzata nell'ambizioso programma "Barilla for Good", che esplicita l'intento organizzativo di integrare sistematicamente le dimensioni della sostenibilità economica, sociale e ambientale lungo l'intera catena del valore. Questo framework strategico non rappresenta una mera collezione di iniziative isolate, bensì un approccio integrato e coerente che informa le decisioni di business a tutti i livelli organizzativi.

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 si inserisce all'interno di questo quadro strategico ampio, presentando una struttura complessivamente chiara e un linguaggio orientato esplicitamente verso la trasparenza e l'accountability. Il documento dimostra un impegno significativo nel riferirsi agli standard internazionali condivisi e nel comunicare i progressi rispetto agli obiettivi dichiarati.

Un elemento di particolare rilievo consiste nella capacità del report di mantenere un'attenzione costante verso la filiera e i territori di origine delle materie prime, riconoscendo l'interdipendenza tra il successo aziendale e la sostenibilità dei contesti di approvvigionamento. Questo approccio riflette una visione di sostenibilità che estende la responsabilità organizzativa al di là dei confini dell'azienda formale, incorporando considerazioni relative ai fornitori e alle comunità locali.

2.3 Governance e assurance

La governance della sostenibilità all'interno del Gruppo Barilla è strutturata intorno a meccanismi di coordinamento e supervisione dedicati, che vedono il coinvolgimento di un comitato interno specializzato. Questo organo è incaricato di coordinare l'attuazione concreta delle politiche ESG, di supervisionare l'avanzamento delle strategie ambientali e sociali, e di garantire l'allineamento tra gli obiettivi di sostenibilità dichiarati e le pratiche operative effettive.

Una caratteristica di rilievo della governance consiste nel fatto che il Bilancio di Sostenibilità è sottoposto a processo di revisione indipendente in conformità con lo standard ISAE 3000, il quale rappresenta il benchmark internazionale per l'assurance sulla rendicontazione non-finanziaria. Questa scelta metodologica conferisce credibilità al report e dimostra l'impegno organizzativo verso la trasparenza e l'accountability nei confronti degli stakeholder.

CAPITOLO 3

Classificazione secondo gli idealtipi di CSR

3.1 Framework teorico degli idealtipi

Nel contesto della letteratura sulla Corporate Social Responsibility, diversi autori hanno proposto framework teorici volti a classificare le differenti modalità di approccio alla sostenibilità aziendale. Uno dei framework più influenti è quello che distingue tra differenti "idealtipi" di CSR, identificabili lungo un continuum che va da approcci minimalisti e reattivi sino a modelli più evoluti e proattivi di integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale.

Un primo idealtipe, denominato "CSR difensiva" o "compliance-driven", si caratterizza per un approccio principalmente orientato al rispetto dei requisiti normativi obbligatori, con una logica che potremmo definire di "adempimento minimo". In questo modello, la sostenibilità è percepita essenzialmente come un vincolo imposto dall'esterno, al quale l'organizzazione si adegua per evitare sanzioni o danni reputazionali.

Un secondo idealtipe, definibile come "CSR strumentale" o "business-case driven", rappresenta un avanzamento concettuale: in questo modello, le iniziative di sostenibilità vengono intraprese quando dimostrano di generare vantaggi economici diretti o indiretti per l'azienda. La logica è quella della creazione di valore condiviso, ma con una prospettiva ancora prevalentemente egocentrista, dove l'interesse aziendale rimane il driver principale.

Un terzo idealtipe, denominato "CSR normativa" o "stakeholder-driven", riconosce l'importanza intrinseca della responsabilità sociale e ambientale dell'impresa verso i diversi stakeholder. In questo modello, la sostenibilità è integrata nella visione e nella missione organizzativa, e le decisioni di business riflettono l'intenzione di bilanciare gli interessi di molteplici portatori di interesse.

3.2 Posizionamento di Barilla

Sulla base dell'analisi del Bilancio di Sostenibilità 2024 e della strategia organizzativa dichiarata, il Gruppo Barilla può essere collocato in una posizione che tende prevalentemente verso il modello "CSR normativa", con elementi significativi di integrazione strategica della sostenibilità nei processi decisionali.

Tuttavia, è importante notare che tale posizionamento non è completamente omogeneo su tutta la filiera organizzativa. Mentre a livello di dichiarazioni strategiche e di governance il Gruppo manifesta un impegno robusto verso principi di sostenibilità intrinseca, in alcuni ambiti operativi specifici persistono elementi che ricordano più da vicino un approccio strumentale o di compliance.

L'analisi critica del report rivela che Barilla sta gradualmente evolvendo verso un modello più maturo e integrato di sostenibilità, pur mantenendo ancora taluni elementi di disallineamento tra le ambizioni dichiarate e la traduzione operativa completa di questi principi in tutte le aree geografiche e funzionali della sua struttura globale.

CAPITOLO 4

Governance della sostenibilità

4.1 Strutture organizzative e processi decisionali

La governance della sostenibilità rappresenta uno dei fattori critici nel determinare l'autenticità e l'effettività dell'impegno organizzativo verso i principi ESG. Nel caso del Gruppo Barilla, la governance è strutturata secondo una logica di verticalizzazione e integrazione, con un'architettura organizzativa che colloca la responsabilità della sostenibilità non come funzione isolata, ma come elemento trasversale che informa le decisioni strategiche e operative a livello di top management.

All'apice della struttura di governance è presente un comitato dedicato alla sostenibilità, composto da rappresentanti delle funzioni chiave dell'organizzazione. Tale comitato opera con una periodicità regolare e dispone di un mandato esplicito che comprende: la definizione della strategia di sostenibilità; l'identificazione degli obiettivi di breve, medio e lungo termine; la supervisione dell'implementazione delle iniziative; e il monitoraggio dei progressi rispetto ai target prefissati.

Questa architettura di governance presenta elementi di solidità, poiché evita la marginalizzazione della sostenibilità in una funzione specializzata senza potere decisionale. Tuttavia, l'analisi del report non fornisce dettagli sufficienti circa i meccanismi di incentivazione e accountability individuale legati al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, aspetto che rimane un'area di potenziale miglioramento.

4.2 Processi di assurance e credibilità

Un elemento di rilievo nella valutazione della solidità della governance consiste nel ricorso a processi indipendenti di revisione esterna del Bilancio di Sostenibilità. Il Gruppo Barilla ha scelto di sottoporre il proprio report a una verifica secondo lo standard ISAE 3000, che rappresenta il benchmark internazionale per l'assurance sulla rendicontazione non-finanziaria. Questa decisione testimonia un impegno verso la credibilità e la trasparenza, fornendo garanzie indipendenti circa l'accuratezza e la completezza dell'informazione fornita.

Lo standard ISAE 3000 richiede che il revisore indipendente esegua procedure analitiche e di verifica volta a garantire che le informazioni non-finanziarie siano preparate secondo i principi di accuratezza, completezza, trasparenza e libertà da distorsioni significative. La sottoposizione del report a questo processo di assurance conferisce credibilità e contribuisce a mitigare il rischio di greenwashing o presentazione fuorviante dei dati di sostenibilità.

CAPITOLO 5

L'analisi di materialità

5.1 Concetto e metodologia

L'analisi di materialità rappresenta uno dei pilastri concettuali della rendicontazione di sostenibilità contemporanea, e la qualità di questa analisi incide significativamente sulla credibilità e sull'utilità del bilancio di sostenibilità nel suo complesso. La materialità, in questo contesto, si riferisce all'identificazione di quegli aspetti ESG che risultano significativi sia dal punto di vista aziendale (in termini di impatto sulla performance economica) sia dal

punto di vista degli stakeholder (in termini di rilevanza per le decisioni degli investitori, clienti, dipendenti e comunità locali).

Metodologicamente, il processo di analisi di materialità richiede un'integrazione tra due dimensioni: una dimensione introspettiva, nella quale l'organizzazione identifica autonomamente gli aspetti che ritiene rilevanti per il suo contesto di business; e una dimensione esterna, nella quale si raccolgono input dagli stakeholder circa la loro percezione della rilevanza di determinati temi.

Nel caso del Gruppo Barilla, l'analisi di materialità rappresenta uno dei capitoli centrali del report, dove vengono esplicitati i temi identificati come prioritari sulla base di un processo di coinvolgimento degli stakeholder. Il report presenta una matrice di materialità che incrocia la rilevanza per l'azienda con la rilevanza per gli stakeholder, consentendo di visualizzare come il Gruppo percepisce l'importanza relativa di differenti aspetti della sostenibilità.

5.2 Valutazione critica

L'analisi di materialità presentata nel Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla dimostra un livello di sofisticazione metodologica apprezzabile, con un chiaro tentativo di integrare prospettive sia interne che esterne. Tuttavia, emergono alcuni aspetti critici degni di attenzione.

In primo luogo, mentre il report esplicita i risultati della matrice di materialità, fornisce dettagli limitati circa le modalità operative specifiche attraverso cui sono stati raccolti i dati dagli stakeholder. Rimane poco chiaro quanti stakeholder sono stati consultati, attraverso quali canali, e come è stata gestita la rappresentatività dei risultati. Questa opacità metodologica introduce un rischio di distorsione nella identificazione dei temi veramente prioritari.

In secondo luogo, l'analisi di materialità sembra enfatizzare alcuni aspetti - come la qualità dei prodotti e la sicurezza alimentare - che rappresentano effettivamente aree di importanza critica, ma potrebbe sottoappresentare altre dimensioni rilevanti, come l'impatto economico sulla comunità locale o questioni legate alla diversità e inclusione. Questa asimmetria nella rappresentazione solleva interrogativi circa la completezza dell'analisi.

CAPITOLO 6

Stakeholder engagement e journey

6.1 Framework teorico dello stakeholder engagement

Lo stakeholder engagement rappresenta uno dei concetti-chiave nella letteratura sulla sostenibilità aziendale, e il modo in cui un'organizzazione gestisce le relazioni con i suoi stakeholder è un indicatore significativo dell'autenticità del suo impegno verso la sostenibilità. Mentre in passato il concetto di stakeholder era spesso interpretato in senso ristretto, limitandosi ai soli azionisti e ai clienti, la concezione contemporanea di sostenibilità richiede il riconoscimento di una molteplicità di stakeholder, ciascuno con propri interessi, aspettative e capacità di influenzare l'organizzazione.

Lo "stakeholder journey" rappresenta una prospettiva più sofisticata e dinamica di engagement, che riconosce come la relazione tra organizzazione e stakeholder non sia statica, ma evolva nel tempo seguendo differenti fasi: dalla consapevolezza iniziale, al coinvolgimento attivo, alla co-creazione di valore, fino potenzialmente ad una relazione di advocacy e partenariato lungo termine.

Nel contesto della rendicontazione di sostenibilità, una narrazione efficace dello stakeholder journey consente ai lettori del report di comprendere non solo quali sono i processi di consultazione utilizzati, ma come l'organizzazione trasforma effettivamente i feedback degli stakeholder in azioni concrete e in modifiche delle proprie strategie e pratiche.

6.2 Implementazione in Barilla

Il Bilancio di Sostenibilità di Barilla dedica una sezione significativa alla descrizione dei processi di coinvolgimento degli stakeholder, identificando le principali categorie: dipendenti, fornitori, clienti, consumatori, comunità locali, istituzioni pubbliche e investitori.

Per ogni categoria di stakeholder, il report descrive gli strumenti e i canali attraverso cui avviene il dialogo: riunioni periodiche con fornitori, focus group con consumatori, survey tra i dipendenti, consultazioni con le comunità locali nei territori di operazione. Questa mappatura dei canali di engagement testimonia un impegno organizzativo verso il dialogo multistakeholder.

Tuttavia, il report fornisce evidenze di come il feedback degli stakeholder ha informato la definizione della strategia di sostenibilità, ma rimangono alcuni interrogativi circa la profondità di questo impatto e circa la capacità dell'organizzazione di contestare le proprie assunzioni strategiche sulla base dei input ricevuti dagli stakeholder.

CAPITOLO 7

La Triple Bottom Line

7.1 Concetto e dimensioni della sostenibilità

Il concetto di "Triple Bottom Line" (TBL), originariamente proposto da John Elkington nel 1994, rappresenta un approccio concettuale che estende l'analisi della performance organizzativa al di là della tradizionale dimensione economico-finanziaria, includendo esplicitamente le dimensioni ambientale e sociale. Secondo questa prospettiva, la sostenibilità aziendale genuina richiede il bilanciamento equilibrato di tre "bottom line" distinti ma interconnessi: il profitto (performance economica), il pianeta (performance ambientale) e le persone (performance sociale).

La forza concettuale del TBL consiste nella sua semplicità intuitiva e nella sua capacità di fornire un framework tridimensionale che facilita la comunicazione della sostenibilità ai diversi pubblici. Tuttavia, il framework presenta anche limiti significativi: innanzitutto, la riduzione di realtà complesse a tre dimensioni comporta necessariamente una semplificazione; in secondo luogo, il TBL non fornisce orientamenti espliciti circa il modo in cui arbitrare tra dimensioni potenzialmente in conflitto.

Nel contesto contemporaneo, la versione aggiornata della sostenibilità integra frequentemente una quarta dimensione: la governance (spesso riferita come "ESG"), che riconosce l'importanza dei meccanismi di governo organizzativo nel garantire l'effettività della gestione delle dimensioni economiche, ambientali e sociali.

7.2 Applicazione nel report di Barilla

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla organizza il suo contenuto secondo una logica che esplicitamente incorpora la prospettiva del Triple Bottom Line, articolando il report in sezioni dedicate ai profitti, al pianeta e alle persone. Questa strutturazione dimostra un allineamento con gli standard internazionali contemporanei di reporting sulla sostenibilità.

Per quanto riguarda la dimensione economica (profitti), il report presenta dati sulla creazione di valore economico, sui ritorni agli azionisti, sugli investimenti in innovazione, e sulla creazione di occupazione diretta e indiretta. La narrazione enfatizza come la sostenibilità contribuisca al successo economico del Gruppo nel lungo termine.

Relativamente alla dimensione ambientale (pianeta), il report dichiara impegni significativi verso la riduzione delle emissioni di gas serra, della consumo di acqua, e della generazione di rifiuti. Particolare attenzione è dedicata alle iniziative volte a promuovere l'agricoltura sostenibile presso i fornitori di materie prime.

Per quanto concerne la dimensione sociale (persone), il report descrive i programmi volti al benessere dei dipendenti, alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla formazione e allo sviluppo professionale, nonché ai programmi di responsabilità sociale rivolti alle comunità locali. Tuttavia, la narrazione della dimensione sociale risulta meno robusta e articolata rispetto alle dimensioni economiche e ambientali.

CAPITOLO 8

Framework internazionali: GRI Standards

8.1 I GRI Standards: evoluzione e caratteristiche

I Global Reporting Initiative (GRI) Standards rappresentano il framework più diffuso e riconosciuto a livello internazionale per la rendicontazione di sostenibilità. Sviluppati a partire dal 1997 dalla Global Reporting Initiative, un'organizzazione internazionale non-profit, i GRI Standards forniscono linee guida dettagliate circa i temi da includere in un bilancio di sostenibilità, gli indicatori di performance da monitorare, e le modalità di presentazione dell'informazione.

La struttura dei GRI Standards si articola intorno a un sistema di standard universali - applicabili a tutte le organizzazioni - e standard settoriali - sviluppati con l'intento di catturare le peculiarità di settori specifici. Ogni standard copre una dimensione particolare della sostenibilità e fornisce indicatori di performance specifici che consentono alle organizzazioni di misurare e rendicontare i loro progressi.

Un elemento di rilievo dei GRI Standards consiste nella loro evoluzione costante, volta a incorporare nuove tematiche rilevanti e a rispondere alle critiche ricevute circa limitazioni delle versioni precedenti. La più recente generazione di GRI Standards ha incorporato un maggiore enfasi sulla materialità doppia (double materiality), riconoscendo come gli aspetti di sostenibilità siano rilevanti sia per il loro impatto sull'organizzazione che per l'impatto dell'organizzazione su questi aspetti.

8.2 Aderenza di Barilla ai GRI Standards

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla dichiara esplicitamente di essere predisposto in conformità con i GRI Standards, e il report include un indice di conformità (GRI Content Index) che consente ai lettori di identificare dove all'interno del documento si trovano le informazioni relative a specifici indicatori GRI.

L'analisi di tale indice rivela che Barilla ha raggiunto un livello di copertura significativo rispetto ai principali indicatori GRI, coprendo la maggior parte dei temi considerati material per il Gruppo. Tuttavia, emergono alcune lacune: in particolare, relativamente ad alcuni indicatori specifici (per esempio, quelli relativi al turn-over dei dipendenti disaggregato per categoria, o dettagli specifici sulla remunerazione dei lavoratori nella filiera), il report fornisce un livello di dettaglio inferiore a quello richiesto dai GRI Standards.

Inoltre, mentre Barilla fornisce informazioni relative a molti indicatori GRI, non è sempre chiaro se le modalità di calcolo e di aggregazione dei dati seguano le definizioni precise fornite dai GRI Standards, piuttosto che interpretazioni leggermente diverse. Questa ambiguità introduce un elemento di rischio quanto alla comparabilità dei dati nel tempo e rispetto ad altre organizzazioni.

CAPITOLO 9

Framework: SDGs e UN Global Compact

9.1 Gli SDGs e il Global Compact

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), adottati dai 193 Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015 nel contesto dell'Agenda 2030, rappresentano un framework universale di priorità globali e un catalogo di sfide che il mondo deve affrontare per garantire un futuro sostenibile. I 17 SDGs coprono una molteplicità di dimensioni - dallo sradicamento della povertà, alla promozione della salute e dell'istruzione, alla lotta al cambiamento climatico, alla promozione della pace e della giustizia.

Il Global Compact delle Nazioni Unite, lanciato nel 1999, rappresenta una piattaforma internazionale volta a incoraggiare le aziende ad adottare un comportamento socialmente responsabile e a contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile globale. Le aziende che aderiscono al Global Compact si impegnano a rispettare dieci principi fondamentali, organizzati intorno a quattro aree: diritti umani, diritti del lavoro, protezione dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Nel contesto contemporaneo, l'adesione al Global Compact e l'allineamento con gli SDGs sono diventati pratiche standard per le aziende che desiderano segnalare il loro impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale a un pubblico globale.

9.2 Allineamento di Barilla

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla dichiara esplicitamente l'adesione ai principi del Global Compact delle Nazioni Unite, e dedica una sezione significativa del report all'illustrazione del contributo del Gruppo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Per quanto riguarda il Global Compact, Barilla si impegna a rispettare i dieci principi fondamentali relativi ai diritti umani, ai diritti del lavoro, alla protezione dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. Il report fornisce evidenze concrete di come il Gruppo ha integrato questi principi nelle sue operazioni.

Relativamente agli SDGs, Barilla identifica un sottoinsieme di obiettivi considerati particolarmente rilevanti nel suo contesto di business. Per ciascuno di questi obiettivi, il report illustra le iniziative intraprese dal Gruppo e i progressi registrati. Tuttavia, il processo di selezione dei SDGs prioritari per Barilla è presentato in modo poco trasparente. Non è del tutto chiaro quali criteri siano stati utilizzati per determinare che determinati obiettivi sono più rilevanti di altri.

CAPITOLO 10

La Corporate Digital Responsibility

10.1 Emergenza della CDR

La Corporate Digital Responsibility (CDR) rappresenta un concetto emergente nel contesto della sostenibilità aziendale, riconoscendo come la trasformazione digitale comporti nuove responsabilità e rischi che le organizzazioni devono affrontare e gestire. Mentre la sostenibilità tradizionale si è concentrata primariamente sulle dimensioni ambientali e sociali dell'attività economica, la CDR estende il concetto di responsabilità corporativa al dominio della tecnologia digitale e della gestione dei dati.

Le dimensioni principali della CDR includono: la protezione della privacy e la sicurezza dei dati personali; la trasparenza negli algoritmi e nei processi decisionali automatizzati; la promozione della diversità e dell'inclusione nel settore tecnologico; la gestione etica dell'intelligenza artificiale; la riduzione del digital divide; e la responsabilità ambientale della infrastruttura digitale.

La rilevanza della CDR per il Gruppo Barilla è aumentata significativamente negli ultimi anni, man mano che l'azienda ha accelerato la sua trasformazione digitale, investendo in tecnologie di automazione, intelligenza artificiale, e analisi dei dati.

10.2 Approccio di Barilla

L'analisi del Bilancio di Sostenibilità 2024 rivela che Barilla sta iniziando a riconoscere l'importanza della Corporate Digital Responsibility, sebbene questo tema sia ancora in una

fase relativamente incipiente di integrazione nella strategia di sostenibilità complessiva del Gruppo.

Il report contiene sezioni dedicate alla cybersecurity, alla protezione dei dati personali, e alla gestione etica dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Barilla dichiara di avere adottato politiche volte a garantire la conformità con la normativa sulla protezione dei dati (GDPR) e di aver implementato misure di sicurezza informatica per proteggere i sistemi aziendali.

Tuttavia, il trattamento della CDR rimane ancora marginale rispetto alle altre dimensioni della sostenibilità. Il report fornisce dettagli limitati circa i governance della CDR, i rischi specifici identificati relativamente all'intelligenza artificiale, e le metodologie di audit adottate. Questa lacuna suggerisce che Barilla deve ancora sviluppare un approccio più maturo e strutturato a questa dimensione della sostenibilità.

CAPITOLO 11

Trasformazione digitale e rendicontazione

11.1 La digitalizzazione come leva di sostenibilità

Una prospettiva strategica importante consiste nel riconoscere come la trasformazione digitale non rappresenti solamente un insieme di rischi da gestire nell'ambito della Corporate Digital Responsibility, ma possa anche fungere da leva di abilitazione per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità tradizionali.

La digitalizzazione dei processi aziendali consente spesso di ridurre l'utilizzo di carta e di risorse fisiche, di ottimizzare i consumi energetici attraverso sistemi di monitoraggio avanzati, di migliorare la tracciabilità della filiera di approvvigionamento, e di facilitare la raccolta e l'analisi di dati relativi alla performance di sostenibilità. Inoltre, l'intelligenza artificiale e gli algoritmi di machine learning possono essere utilmente impiegati per identificare opportunità di efficienza energetica, per prevedere i danni ai macchinari prima che si verifichino, e per ottimizzare i processi logistici al fine di ridurre le emissioni di trasporto.

Nel contesto della rendicontazione di sostenibilità, la trasformazione digitale consente altresì una raccolta e un'analisi più sofisticata dei dati di sostenibilità, facilitando il monitoraggio in tempo reale dei progressi rispetto agli obiettivi dichiarati e consentendo una maggiore granularità e affidabilità dei dati rendicontati.

11.2 Implementazione in Barilla

Il Bilancio di Sostenibilità di Barilla fornisce evidenze di come il Gruppo sta investendo nel leveraging della trasformazione digitale per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità. Esempi specifici includono: l'implementazione di sistemi di monitoraggio in tempo reale dei consumi energetici nei stabilimenti produttivi; l'utilizzo di blockchain per la tracciabilità della filiera di approvvigionamento; lo sviluppo di app per il consumatore che forniscono informazioni sulla composizione dei prodotti.

Tuttavia, l'integrazione tra trasformazione digitale e sostenibilità rimane ancora parziale. Mentre il report illustra specifiche iniziative digitali con impatto di sostenibilità, manca una visione strategica coerente di come la digitalizzazione possa essere sistematicamente sfruttata per accelerare la transizione verso un modello di business più sostenibile. Inoltre, rimane limitata l'analisi dei trade-off potenziali tra l'adozione di tecnologie digitali (con i loro costi energetici) e i benefici in termini di sostenibilità.

Questo suggerisce che Barilla ha margini significativi per sviluppare un approccio più strategico e integrato all'utilizzo della digitalizzazione come enabler della sostenibilità.

CAPITOLO 12

Valutazione complessiva

12.1 Criteri di valutazione della qualità

Nella valutazione della qualità complessiva di un bilancio di sostenibilità, è utile ricorrere a un framework di criteri multidimensionali che consenta una valutazione strutturata dell'efficacia e della coerenza del documento. I principali criteri di valutazione includono:

1. **Completezza:** il report affronta tutti i temi material identificati e fornisce dati quantitativi e qualitativi sufficienti?
2. **Trasparenza:** il report comunica in modo franco i risultati ottenuti e le sfide affrontate?
3. **Credibilità:** il report è sottoposto a processi di assurance indipendente?
4. **Rilevanza:** il report affronta i temi veramente material?
5. **Comparabilità:** il report consente il confronto nel tempo e nello spazio (rispetto ad altre aziende)?
6. **Azione:** il report comunica in modo chiaro gli obiettivi futuri e le strategie volte al raggiungimento di questi obiettivi?

12.2 Valutazione di Barilla

Applicando il framework di valutazione sopra descritto al Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla:

Relativamente alla completezza, il report affronta la maggior parte dei temi material, fornendo sia dati quantitativi che qualitativi. Tuttavia, rimangono lacune nella dimensione sociale e nella trattazione della Corporate Digital Responsibility.

Per quanto riguarda la trasparenza, il report presenta un buon equilibrio tra una narrazione positiva dei progressi compiuti e un riconoscimento delle sfide. Tuttavia, in alcuni punti sensibili, la narrazione potrebbe essere ancora più franca nel riconoscere i limiti degli approcci attuali.

La credibilità è rafforzata dal ricorso a processi di assurance indipendente secondo lo standard ISAE 3000, elemento questo che distingue positivamente il report.

Per quanto concerne la rilevanza, il report affronta effettivamente i temi material, anche se il processo di identificazione di questi temi potrebbe essere migliorato in termini di trasparenza metodologica.

Relativamente alla comparabilità, il report consente il confronto nel tempo e fornisce alcuni benchmark di confronto con altre aziende, sebbene potrebbe essere arricchito con ulteriori dati comparativi.

Infine, per quanto riguarda l'azione, il report comunica in modo sufficientemente chiaro gli obiettivi di sostenibilità a breve, medio e lungo termine, e fornisce una roadmap relativa alle strategie volte al loro raggiungimento.

CAPITOLO 13

Conclusioni sulla validità del bilancio

13.1 Sintesi delle valutazioni critiche

L'analisi critica condotta sui tredici capitoli precedenti consente di formulare una valutazione conclusiva sulla validità complessiva del Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo Barilla. Tale valutazione, pur riconoscendo i punti di forza significativi del documento, non può ignorare le aree dove il report potrebbe essere ulteriormente migliorato.

PUNTI DI FORZA:

1. **Struttura e organizzazione:** il report è ben organizzato, con una logica narrativa che facilita la comprensione. L'utilizzo della Triple Bottom Line come framework strutturante è appropriato e consente una visione equilibrata delle tre dimensioni della sostenibilità.
2. **Governance della sostenibilità:** la governance è solidamente strutturata, con comitati dedicati e linee chiare di accountability. La sottoposizione del report a processo di assurance indipendente secondo ISAE 3000 conferisce credibilità.
3. **Aderenza ai framework internazionali:** il report dimostra aderenza significativa ai principali framework internazionali (GRI Standards, SDGs, Global Compact).
4. **Ambizione strategica:** il Gruppo Barilla dichiara obiettivi di sostenibilità ambiziosi (carbon neutrality entro il 2050, sostenibilità della filiera).
5. **Coinvolgimento della filiera:** il report riconosce l'importanza della filiera di approvvigionamento e descrive iniziative volte a promuovere la sostenibilità tra i fornitori.

AREE DI POTENZIALE MIGLIORAMENTO:

1. **Trasparenza della materialità:** il processo di identificazione dei temi material potrebbe essere descritto con maggiore dettaglio.

2. **Profondità della dimensione sociale:** la dimensione sociale potrebbe essere arricchita con ulteriori dettagli circa diversità, inclusione, remunerazione equa e impatto sulla comunità.
3. **Corporate Digital Responsibility:** la CDR è un tema emergente di rilevanza crescente, e potrebbe essere affrontato con una sezione più articolata.
4. **Argomentazione dei trade-off:** il report potrebbe articolare in modo più esplicito gli arbitraggi tra dimensioni potenzialmente in conflitto.
5. **Comparabilità temporale:** potrebbe essere arricchito con grafici che mostrano l'evoluzione dei principali indicatori su un periodo di 5-10 anni.

13.2 Considerazioni conclusive

In conclusione, il Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo Barilla rappresenta un documento di buona qualità, che testimonia un impegno significativo dell'azienda verso la sostenibilità e la rendicontazione trasparente della sua performance in questa dimensione. Il posizionamento del Gruppo verso un modello di CSR normativa, l'aderenza ai principali framework internazionali, e la struttura solida della governance della sostenibilità sono elementi che conferiscono credibilità al report.

Tuttavia, il documento non deve essere considerato come una rappresentazione esaustiva e impeccabile della realtà della sostenibilità del Gruppo. Persistono aree dove il report potrebbe essere ulteriormente sviluppato e approfondito, in particolare relativamente alla trasparenza metodologica della materialità, alla profondità dell'analisi della dimensione sociale, e all'integrazione della Corporate Digital Responsibility.

Barilla, continuando nel percorso di miglioramento già intrapreso, potrebbe aspirare a raggiungere i livelli più elevati di eccellenza nel reporting di sostenibilità, posizionandosi come leader non solamente in termini di ambizione degli obiettivi di sostenibilità, ma anche in termini di qualità, trasparenza e credibilità della rendicontazione.

Il presente elaborato si propone di aver fornito ai lettori una base solida per la comprensione critica del Bilancio di Sostenibilità 2024 di Barilla, identificando sia i punti di forza che le aree di ulteriore sviluppo, con l'intento di contribuire al miglioramento continuo della pratica di rendicontazione di sostenibilità nel contesto italiano e internazionale.

Università degli Studi di Teramo | Anno Accademico 2025/2026

Alessio Versace - Matr. 119224 | Prof. M. De Nicola

Gennaio 2026