



Facoltà di Scienze della Comunicazione

Laurea Magistrale in Comunicazione per la gestione delle Organizzazioni

Corso di Sustainability reporting - Prof. Manuel De Nicola

Analisi Critica del Bilancio di Sostenibilità 2024 – Gruppo MARR

Redatto da: **Bernardo Costantini, Luca Lemme, Federico Galie'**

Data: **19 gennaio 2025**

1. Introduzione e Obiettivo dell'Analisi

L'indagine ha privilegiato l'analisi critica (auditing) del Bilancio di Sostenibilità 2024 del Gruppo MARR, redatto in conformità ai nuovi standard europei ESRS (European Sustainability Reporting Standards).

Lo scopo di questa analisi non è una valutazione d'insieme della performance di sostenibilità dell'azienda, ma un'analisi mirata e approfondita di due aree tematiche particolari, precedentemente concordate. L'analisi adotta un approccio critico, superando quanto dichiarato per identificare omissioni strategiche, "vuoti" informativi e discrepanze tra azioni e impatti.

Come quadro interpretativo, questa analisi applica la Teoria della Legittimazione (Legitimacy Theory), esaminando come e perché MARR impiega la rendicontazione di sostenibilità per mantenere o difendere la propria "licenza di operare" (licence to operate) di fronte ai suoi stakeholder.

Le due aree di indagine sono :

- a. Strategie di Mitigazione dei Cambiamenti Climatici (ESRS E1),*
- b. Gestione della Catena di Fornitura e Tutela dei Lavoratori (ESRS S2 e G1)*

2. Analisi della Narrativa Generale

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di MARR adotta una narrativa prevalentemente informativa e di conformità. Il documento è tecnico, denso e strutturato per mappare puntualmente le informative aziendali sui requisiti della direttiva CSRD.

Il fine della comunicazione appare duplice:

- *Legale/Finanziario*: rispondere agli obblighi di rendicontazione per investitori e regolatori.
- *Legittimazione del Business*: rassicurare gli stakeholder sulla capacità dell'azienda di gestire gli impatti intrinseci di un modello di business hard-to-abate (logistica pesante, refrigerazione) e ad alto rischio reputazionale (approvvigionamento globale).

La comunicazione è ricca di dati sulle azioni intraprese, ma, come dimostra l'analisi seguente, presenta significativi "vuoti" strategici sugli obiettivi di impatto vincolanti.

3. Auditing Critico – Aspetto 1: Mitigazione Climatica (ESRS E1)

MARR identifica correttamente la rilevanza del tema E1 - Cambiamento

Climatico, fondamentale per un'azienda la cui catena del valore si basa su logistica pesante e consumo energetico intensivo (catena del freddo).

3.1. Narrazione Aziendale e Innovazione Tecnologica

La narrazione di MARR si concentra sull'innovazione e sull'efficienza come pilastri della sua strategia climatica. L'azienda dichiara di aver varato una pluralità di azioni, tra cui:

- Il monitoraggio delle emissioni Scope 1, 2 e 3.
- L'implementazione di un Transport Management System (TMS) per ottimizzare le rotte e di un Warehouse Management System (WMS) per l'efficienza dei magazzini.
- L'installazione di pannelli fotovoltaici e il revamping degli impianti di refrigerazione.
- La transizione della flotta verso mezzi a minor impatto (LNG, Euro 6) e l'uso di biocarburante HVO.

L'impatto climatico di queste innovazioni è presentato come intrinsecamente

positivo: il TMS riduce i km percorsi, il WMS ottimizza i carichi, e la digitalizzazione riduce la carta, portando a un minor consumo di carburante per unità consegnata.

3.2. "Vuoti" Critici e Valutazione (Cosa Poteva Essere Fatto Meglio)

Esaminando il documento, critichiamo ma non contestiamo la validità delle azioni, ma evidenziamo "vuoti" fondamentali nel reporting che ne limitano la valutazione dell'impatto reale.

- Mancata Quantificazione degli Outcome: Il report eccelle nel descrivere gli input (le tecnologie, i macchinari) ma omette quasi completamente di quantificare gli outcome climatici. Non viene data risposta a domande chiave: di quante tonnellate di CO₂ sono diminuite le emissioni grazie all'adozione del TMS? Quanti MWh sono stati risparmiati dal revamping degli impianti frigoriferi? Questa è una scelta di reporting strategica: l'azienda si legittima mostrando di agire e investire, ma evita di fornire metriche di impatto che la vincolerebbero a risultati misurabili.
- Ignorare il "Rebound Effect": L'efficienza operativa (ottenuta tramite TMS/WMS) non si traduce automaticamente in una riduzione delle emissioni assolute. Questo perché l'efficienza può semplicemente permettere all'azienda di crescere, aumentando il numero totale di consegne. L'azienda diventa più efficiente (meno CO₂ per consegna), ma il suo impatto climatico totale potrebbe paradossalmente aumentare. Un report critico avrebbe dovuto affrontare questo rischio.
- Focalizzazione errata (Scope 1 e 2 vs. Scope 3): Le innovazioni si concentrano brillantemente sulla logistica e l'energia (Scope 1 e 2). D'altra parte, i dati stessi del report mostrano che la quasi totalità delle emissioni del Gruppo deriva dallo Scope 3, in particolare dall'acquisto di beni (il carbonio "incorporato" nei prodotti che

MARR acquista e rivende). Per "fare meglio", l'innovazione dovrebbe spostarsi anche sulla selezione di fornitori e prodotti a minore impatto climatico, un'area che il report non esplora.

- Assenza di Target Vincolanti: Il "vuoto" più evidente è l'assenza di obiettivi di impatto. Il report afferma che il Gruppo "valuterà la possibilità" di definire target di riduzione. Gli obiettivi attuali sono di processo (es. "+5% di mezzi a basso impatto"), non di riduzione assoluta (es. -X% di CO₂ entro il 2030), che sono il vero banco di prova della decarbonizzazione.

4. Auditing Critico – Aspetto 2: Gestione Catena di Fornitura (ESRS S2/G1)

MARR gestisce una catena di approvvigionamento vasta e complessa (oltre 2.800 fornitori), operando in settori ad alto rischio sociale e ambientale (ittico, agricolo) in paesi extra-UE.

4.1. Narrazione Aziendale e Natura degli Audit

Il racconto aziendale è imperniato sulla gestione attiva dei rischi reputazionali attraverso controlli mirati. Le evidenze dichiarate sono:

- L'adozione di un "Codice di Condotta Fornitori".
- La creazione di due sistemi di controllo (audit) proprietari per le filiere a più alto rischio:

1. "Filiera ittica sostenibile" (18 audit nel 2024): Protocollo interno che verifica non solo la sostenibilità ambientale (metodi di pesca), ma soprattutto il rispetto dei diritti umani e del lavoro (Convenzioni ILO) sui pescherecci e negli stabilimenti.
2. "Filiera del pomodoro a marchio" (14 audit nel 2024): Protocollo interno focalizzato quasi esclusivamente sulla prevenzione del caporalato e sulla verifica delle condizioni di lavoro (aderenza a standard sociali come SA8000 o GRASP).

Questi 32 audit totali non sono generici, ma specifici audit di sostenibilità sociale mirati a mitigare i rischi più gravi del settore.

4.2. "Vuoti" Critici e Valutazione (Impatto sul Fatturato)

L'analisi evidenzia un palese mismatch di scala e una confusione sullo scopo economico di queste azioni.

1. Nessun Impatto Diretto sul Fatturato: Il bilancio di sostenibilità non fornisce alcun dato per correlare i 32 audit effettuati a un qualsiasi impatto sul fatturato totale. Questa non è un'omissione casuale, ma riflette il vero scopo di questa azione. L'obiettivo economico di questi audit non è generare nuovo fatturato, ma proteggere quello esistente.
2. Gap di Scala (Azione Simbolica): I 32 audit, sebbene superino l'obiettivo minimo (10 per filiera), sono numericamente irrisori e rappresentano un'azione simbolica rispetto al rischio sistemico posto da oltre 2.800 fornitori globali.
3. Debolezza della Policy (ESRS S2): Il report ammette onestamente che "Attualmente MARR non ha formalizzato politiche relative ai lavoratori lungo la catena del valore", affidando la gestione di questo impatto materiale unicamente al Codice di Condotta, che è uno strumento di

compliance meno forte di una politica di due diligence integrata.

4. La Funzione di "Assicurazione Reputazionale": L'investimento in questi 32 audit è, in termini critici, un costo di assicurazione reputazionale. Un singolo scandalo mediatico (lavoro forzato su un peschereccio fornitore; caporalato nella filiera del pomodoro a marchio) avrebbe un impatto negativo immediato e devastante sulla fiducia dei clienti (ristoranti, hotel) e degli investitori, mettendo a rischio il fatturato.

5. Applicazione della Teoria della Legittimazione

Il Bilancio di Sostenibilità 2024 di MARR è un chiaro esempio di come la rendicontazione venga usata per gestire attivamente la legittimità aziendale.

1. Sulla Mitigazione Climatica: MARR affronta il suo "gap di legittimità" (business ad alta intensità carbonica) spostando il focus dalla performance (i risultati CO₂) al processo (gli investimenti in tecnologia). L'azienda si legittima come attore responsabile e consapevole ("stiamo agendo e innovando"), pur rinviando strategicamente l'assunzione di impegni di riduzione assoluta, che sarebbero economicamente e operativamente molto più onerosi.

2. Sulla Catena di Fornitura: MARR affronta l'elevato rischio reputazionale (scandali sociali) attraverso azioni simboliche ad alta visibilità. Non potendo controllare 2.800 fornitori, ne controlla 32 nelle aree più critiche. La funzione di questa comunicazione non è dimostrare un controllo capillare, ma dimostrare l'esistenza di un meccanismo di controllo. MARR gestisce la percezione del rischio, legittimando l'intera catena di fornitura attraverso uno sforzo di controllo minimo ma strategicamente mirato.