



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Programmazione e Controllo

“Gli SDGs e il settore del Food & Beverage: i casi Walmart, Cargill e
Whole Foods Market”

Relatore

Prof. Cristiano Busco

Candidato

Carlo Vecchi

Matricola 696021

Correlatore

Prof.ssa Francesca Di Donato

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INDICE	1
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL SETTORE DEL FOOD	5
1.1. FOOD CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.1.1. L'evoluzione storica della Corporate Social Responsibility	6
1.1.2. La CSR nel settore del Food & Beverage	15
1.1.3. Comunicare la responsabilità: il ruolo dell'accountability e del CSA	17
1.2. AGENDA 2030: SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	19
1.2.1. Transforming our world: L'Agenda 2030	19
1.2.2. I Sustainable Development Goals nel settore del Food & Beverage	22
1.2.3. FAO e gli SDGs: i 21 indicatori per lo sviluppo sostenibile	33
CAPITOLO 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT NEL FOOD & BEVERAGE	38
2.1. SUSTAINABLE FOOD: IL TRAGUARDO DEL SUSTAINABLE DEVELOPMENT	38
2.1.1. Sustainable Food: Le tre aree di sostenibilità	38
2.1.2. Sustainable food value chain	41
2.1.3. Towards a sustainable food & agriculture: i 20 passi della FAO	49
2.2. SUSTAINABLE REPORTING: GLI STRUMENTI DI DISCLOSURE.....	54
2.2.1. Integrated Thinking	54
2.2.2. Reporting instruments: Bilancio di Sostenibilità e i GRI Standards.....	55
2.2.3. Gri Standards & SDGs disclosure	62
2.2.4. <IR> Framework & SDGs disclosure	67
CAPITOLO 3: SUSTAINABLE FOOD: WALMART, CARGILL & WHOLE FOODS MARKET	73
3.1. WALMART	75
3.1.1. La società e il business	75
3.1.2. La sostenibilità in Walmart e gli strumenti di reporting analizzati	76
3.1.3. Dimension 1: Producing healthful food products	78
3.1.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	80
3.1.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	84
3.1.6. Dimension 4: Being a good citizen	90
3.1.7. Punti di forza e criticità	91

3.2. CARGILL	92
3.2.1. La società e il business	92
3.2.2. La sostenibilità in Cargill e gli strumenti di reporting analizzati.....	94
3.2.3. Dimension 1: Producing healthful food products	96
3.2.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	99
3.2.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	102
3.2.6. Dimension 4: Being a good citizen	110
3.2.7. Punti di forza e criticità	111
3.3. WHOLE FOODS MARKET	113
3.3.1. La società e il business	113
3.3.2. La sostenibilità in Whole Foods Market e gli strumenti di reporting analizzati.	113
3.3.3. Dimension 1: Producing healthful food products	116
3.3.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	117
3.3.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	120
3.3.6. Dimension 4: Being a good citizen	123
3.3.7. Punti di forza e criticità	123
CONCLUSIONI	125
BIBLIOGRAFIA	128
INDICE DELLE FIGURE	133
INDICE DELLE TABELLE	134

INTRODUZIONE

Il periodo storico che si sta vivendo è caratterizzato sicuramente da crisi ambientali e sociali dovute al comportamento egoistico dell'uomo. Ancora oggi, miliardi di persone continuano a vivere in condizioni di estrema povertà, private di una vita dignitosa e sempre più sono le disuguaglianze e le ingiustizie tra i Paesi. Le minacce per la salute globale, i sempre più frequenti disastri naturali, la spirale di conflitti, l'estremismo, il terrorismo e le correlate crisi umanitarie rischiano di minare le basi del progresso fatto degli ultimi decenni. Inoltre, il sovrasfruttamento delle risorse, causa di degradazione della terra, di desertificazione, di scarsità di acqua fresca e della perdita di biodiversità, si aggiunge ad una esorbitante lista di sfide che l'umanità si trova a dover affrontare. Il seguente studio si propone di analizzare il contributo del settore del *Food & Beverage* al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* stipulati a livello globale da 193 Paesi ONU. In altre parole, l'analisi mira a comprendere come le aziende agro-alimentari abbiano interiorizzato questi target globali e come, mediante le proprie attività sostenibili, contribuiscano al loro raggiungimento.

Nel Capitolo 1, si delinea il contesto alla base dell'elaborato. Si descriveranno le principali tappe evolutive della *Corporate Social Responsibility*, nonché si porrà attenzione all'importanza posta dai consumatori ai comportamenti delle aziende, considerata la maggiore richiesta di *compliance* a principi legali, etici e morali. Inoltre, si procederà alla descrizione dell'Agenda 2030 e dei principali targets di sostenibilità connessi al settore del *Food & Beverage*.

Nel Capitolo 2 si approfondirà il tema della sostenibilità con specifico riferimento al settore alimentare. In particolare, si andranno a studiare le principali sfide legate a questo mercato, altresì il concetto di *sustainable food value chain* alla base del processo di creazione di valore sostenibile. In aggiunta, si darà evidenza dei principali strumenti di *disclosure* utilizzati dalle organizzazioni per rendicontare le proprie attività di CSR, ma anche i principali metodi per implementare e comunicare il contributo agli SDGs.

Nel Capitolo 3, al fine di rendere tangibili le tematiche affrontate nei capitoli precedenti, si analizzeranno tre società leader nella sostenibilità e operanti nello specifico settore preso in considerazione, ovvero: Walmart, Cargill e Whole Foods Market. Ovvero, lo

scopo ultimo dell'elaborato è quello di tracciare le attività volte a rendere la *food value chain* più sostenibile, sia in risposta delle esigenze del consumatore, sia per la creazione di valore sostenibile. Infine, si cercherà di tener conto di come queste azioni contribuiscano al raggiungimento degli SDGs, nonché di come questi siano stati implementati e rendicontati dalle aziende studiate.

CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL SETTORE DEL FOOD

1.1. FOOD CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La grande maggioranza della letteratura sulla *Corporate Social Responsibility* (CSR) e sul suo significato è emersa negli ultimi 70 anni. La globalizzazione; la sempre maggior attenzione del consumatore e degli investitori agli impatti sociali e ambientali e i frequenti scandali finanziari sono alcuni dei vari fattori che hanno portato alla nascita del grande dibattito riguardante la c.d. *Business Ethics* e la responsabilità sociale delle imprese. La CSR è un concetto in continuo sviluppo e acquisisce sempre più importanza a livello mondiale, ma occorre specificare che molti autori sono stati e continuano ad essere critici nei confronti di tale argomento. Ad esempio, in un articolo dell'*Harvard Business Review* del 1958, Theodore Levitt parlava di "*The Danger of Social Responsibility*"¹, affermando che il business ha solo due responsabilità: (1) impegnarsi nei confronti della civiltà con onestà e buona fede e (2) cercare un guadagno materiale. Infatti, Levitt sosteneva che la massimizzazione del profitto nel lungo periodo fosse il principale obiettivo delle imprese. Un altro oppositore fu l'economista Milton Friedman², il quale riteneva che i problemi sociali non riguardassero gli uomini d'affari e che tali questioni dovessero essere risolte dal sistema del libero mercato. Ma cosa significa per una società essere socialmente responsabile? Settore particolarmente attento alle questioni di CSR è quello alimentare. Infatti, il consumatore sembra essere sempre più attento a come il cibo viene prodotto, ma anche alle tecniche agricole e di allevamento utilizzate. Ma cosa significa per una società alimentare essere socialmente responsabile? Con lo scopo di rispondere a tale quesito, nel presente capitolo si analizzeranno le principali tappe evolutive della CSR, in particolare si andranno a delineare le tematiche strettamente connesse al settore del *Food & Beverage*, ovvero il mercato di riferimento analizzato nel presente elaborato.

¹ Levitt T. The dangers of social responsibility, *Harvard Business Review*, 1958.

² Friedman M. *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, 1962.

1.1.1. L'evoluzione storica della Corporate Social Responsibility

La prima pubblicazione che inizia a trattare della CSR così come la conosciamo oggi fu quella di Howard R. Bowen, intitolata “*Social Responsibilities of the Businessman*”³ del 1953. Il lavoro di Bowen muoveva dal presupposto che le centinaia di grandi imprese negli Stati Uniti fossero dei centri vitali di potere, e quindi che le azioni poste in essere da queste andassero ad influenzare le vite dei cittadini in svariati modi. Bowen cercò di rispondere alla domanda “*what responsibilities to society may businessmen reasonably be expected to assume?*” e in tale tentativo definisce la *Social Responsibility* come l’insieme di politiche, obblighi sociali e azioni che allineano l’operato dell’impresa agli obiettivi e ai valori della società e che vanno oltre la mera realizzazione di profitto. Più precisamente il ricercatore, riconducendo quasi esclusivamente la responsabilità al dirigente, affermò: “*It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*” (Bowen H., 1953)

Negli anni '60, il maggior contributo fu quello di Keith Davis⁴ che estese i confini dell’emergente teoria della CSR. Davis sosteneva che la Social Responsibility si riferisse alle decisioni e azioni del manager poste in essere non solo nell’interesse diretto dell’azienda, e che la presenza di obbligazioni sociali spingevano l’impresa ad andare oltre i requisiti minimi richiesti dalla legge. In altre parole, i managers dovevano superare la semplice compliance legale e abbandonare la tradizionale gestione dell’impresa legata alla logica di massimizzazione del profitto. Seguendo questa linea di pensiero, lo studioso elaborò la “*Iron Law of Responsibility*” andando a stabilire il legame tra potere e CSR. Secondo tale teoria “*the social responsibility of businessman need to be commensurate with their social power*”, di conseguenza, quando la società garantisce legittimazione e potere al business, nel lungo periodo, chi evita di usare il proprio potere in modo considerato responsabile dalla società, vedrà il suo potere corrodarsi. Davis, inoltre, fu uno dei primi a non escludere la possibilità che nel lungo termine un comportamento responsabile potesse portare benefico anche in termini di performances aziendali.

³ Bowen H. *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, 1953.

⁴ Davis K., Blomstrom; *Business and society: environment and responsibility*; McGraw-Hill Book Company; 1975.

Tra anni '60 e '70 la titolarità degli obblighi morali viene estesa all'impresa stessa ed è in questo momento che si inizia a parlare effettivamente di Corporate Social Responsibility. In questi anni, infatti, A.B. Carroll elabora la piramide delle responsabilità sociali, definendo con queste parole la CSR: *“Corporate Social Responsibility encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”*. Di conseguenza lo studioso delineò un'infrastruttura a quattro livelli che permetteva di definire la natura delle responsabilità delle imprese nei confronti della società di cui fanno parte. La pubblicazione fu di un tale spessore che a tutt'oggi essa rimane uno dei punti di riferimento imprescindibile per tutti gli studiosi di CSR. Difatti, in una ricerca⁵ si andò ad analizzare la validità della teoria ed emerse che gli esperti erano più che capaci di distinguere le quattro componenti all'interno delle aziende. Inoltre, se ne dimostrò empiricamente la correlazione, nonostante la concettuale indipendenza.

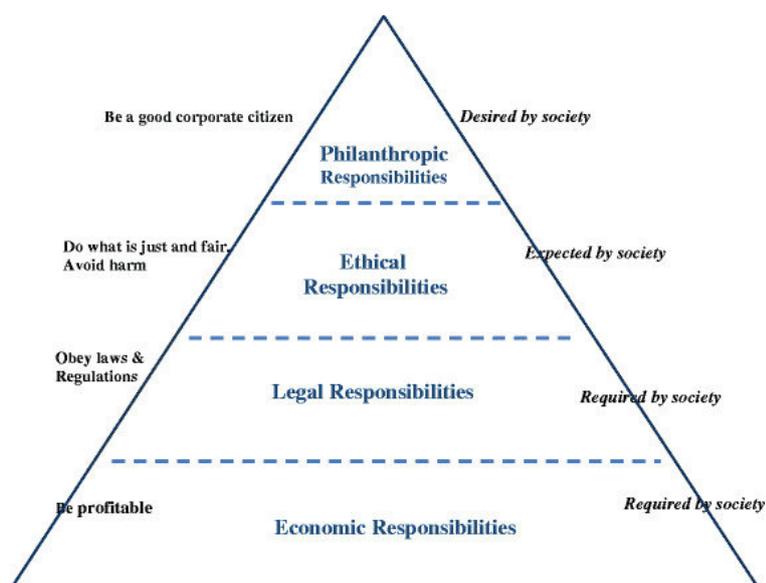


Figura 1- Social responsibilities dell'impresa individuate da A.B Carroll.

⁵ Aupperle KE, Carroll AB, Hatfield JD; An empirical examination of the relationships between corporate social responsibility and profitability. Acad Manage J. 1985

Analizzando più nello specifico la “*CSR Pyramid*”⁶ di Carroll, si può dividere la responsabilità d’impresa in quattro componenti. Partendo dalla base si ha:

- Responsabilità economica: “*do what is required by capitalism*”

Tale responsabilità fa riferimento alla condizione necessaria per la sopravvivenza di un’impresa, cioè generare profitto. Essere profittevoli è una responsabilità sociale in quanto la società si aspetta, o meglio richiede, che le imprese siano in grado di perdurare nel tempo. L’unico modo, affinché ciò che è richiesto dal sistema capitalistico sia possibile, è produrre beni e servizi per il mercato, così da generare surplus positivi e incentivare investimenti nell’azienda stessa al fine di ottenere le risorse sufficienti per rimanere sul mercato. In tutti i sistemi economici è di fondamentale importanza generare profitti: infatti, nonostante la sostenibilità sia un argomento preponderante nel moderno concetto di mercato sempre più globalizzato e competitivo, le imprese che non performano nella sfera economico-finanziaria rischiano di soccombere, rendendo pertanto fortemente marginali, se non nulle, tutte le altre responsabilità. Proprio per questo motivo Carroll ha posizionato questa componente alla base della sua piramide. Alcune delle implicazioni economiche dell’impresa sono sintetizzate nella Tabella 1 sottostante:

Componenti Economiche della CSR
1. È importante massimizzare il rendimento per azione.
2. È importante essere il più profittevoli possibile.
3. È importante mantenere una forte posizione competitiva.
4. È importante mantenere un adeguato livello di efficienza operativa.

Tabella 1- Esempi di responsabilità economiche definite da Carroll.

⁶ Carroll AB; The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders; Business Horizons; 1991. Per maggiori approfondimenti riguardo la piramide di Carroll e la sua teoria della CSR, si consiglia di consultare tale fonte.

- Responsabilità legali: “*do what is required by stakeholders*”

Le imprese devono comunque rispettare le normative vigenti che definiscono le modalità di funzionamento dei sistemi collettivi e dei sistemi economici nei quali le singole realtà operano. La società non si aspetta che l’impresa operi unicamente al fine di massimizzare il profitto, e ha stabilito una base minima di regole che le imprese devono rispettare. Esse includono leggi e regolamenti che rispondono alla necessità della società di avere una “*codified ethics*” nella quale inquadrare le nozioni fondamentali di buona gestione. La società si aspetta che le aziende siano compliant con tali norme e regole al fine di poter svolgere attività di impresa. Tra le principali aspettative in ambito legale abbiamo (Tabella 2):

Componenti Legali della CSR
1. È importante operare in conformità alle aspettative del governo e alla legge.
2. È importante essere compliant con le varie norme e regolamenti.
3. È importante essere un <i>corporate citizen</i> rispettoso della legge.
4. È importante vendere beni e fornire servizi che rispettano i requisiti minimi definiti dalla legge.

Tabella 2 – Esempi di responsabilità legali definite da Carroll.

- Responsabilità etica: “*do what is expected by stakeholders*”

Responsabilità legata ai valori e al senso di equità, giustizia e imparzialità dell’impresa: sono oggetto di riflessioni da parte della singola realtà aziendale e possono declinarsi diversamente in relazione alla specifica realtà e al contesto di riferimento. In aggiunta a ciò che è richiesto dalla legge e dai regolamenti, la società si aspetta che le imprese operino e conducano i loro affari secondo dei valori etici. Tale responsabilità vede le imprese tener conto di quelle attività, norme, standards e comportamenti che, pur non essendo codificate, la società si aspetta: “*Ethical responsibilities embody those standards, norms, or expectations that reflects a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard*

as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights”.

La distinzione con le responsabilità legali può essere molto sfumata. Difatti, le aspettative legali sono certamente basate su premesse etiche, ma tale dimensione pervade il concetto di responsabilità etica e va ben oltre la semplice funzione di presupposto alla base delle norme. Nell’andare incontro a queste ultime responsabilità si riportano alcuni esempi di attività che il business dovrebbe attuare (Tabella 3):

Componenti Etiche della CSR
1. È importante svolgere l’attività di impresa seguendo le aspettative della società.
2. È importante riconoscere e rispettare nuove norme etiche adottate dalla società.
3. È importante che il <i>corporate citizen</i> faccia ciò che si ritiene moralmente ed eticamente giusto.
4. È importante realizzare che l’etica di impresa vada oltre la semplice compliance legale.

Tabella 3 - Esempi di responsabilità etiche individuate da Carroll.

- Responsabilità filantropica o discrezionale: *“do what is desired by stakeholders”*. Tale responsabilità riguarda l’insieme di tutte le attività poste in essere dall’impresa in via volontaria o discrezionale, sia a livello di quantità che natura. Sono scelte guidate dal desiderio dell’impresa di partecipare alle attività sociali anche se non richiesto dalla legge o dal punto di vista etico-morale. Più nel dettaglio, gli stakeholders desiderano che le imprese siano dei *“good corporate citizens”* così come i singoli individui. Per adempiere a tale responsabilità, le aziende si impegnano in attività di volontariato (come donazioni a sostegno della comunità o dei dipendenti) al fine di aumentare lo standing reputazionale. La principale differenza con la responsabilità etica è che tali scelte non sono attese in senso morale, ma sono esclusivamente a base discrezionale. In altre parole, non effettuare

donazioni o altre attività di natura filantropica non renderebbe l'organizzazione "non-etica" agli occhi della comunità. Alcuni esempi di comportamenti inerenti a tale componente della CSR sono elencati nella Tabella 4 seguente:

Componenti Filantropiche o Discrezionali della CSR
1. È importante agire secondo le filantropiche e caritatevoli aspettative della società.
2. È importante che i managers e i dipendenti partecipino ad attività di volontariato o di beneficenza.
3. È importante assistere le istituzioni educative private e pubbliche.
4. È importante partecipare volontariamente a quei progetti che permettano di migliorare la qualità della vita.

Tabella 4 - Esempi di componenti discrezionali individuate da Carroll.

Negli anni '80 nasce la *Stakeholder Theory*⁷ di Freeman ed iniziano a diffondersi studi sulla *Business Ethics* e sulla CSP⁸. Freeman definisce due categorie di stakeholders: (1) in senso allargato sono definiti come "ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione" (Freeman, 1984); (2) in senso ristretto sono coloro da cui l'istituto dipende per la sua sopravvivenza e sono i

⁷ Per ulteriori approfondimenti riguardo la teoria si consiglia di consultare i seguenti manuali: "A.Zattoni; Corporate Governance; Egea; 2015"; "R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B. Parmar, S. de Colle; Stakeholder Theory: the state of the art; Cambridge University Press; 2010"; "Freeman R.E.; Strategic management: a stakeholder approach; Pitman; 1984".

⁸ *Corporate Social Performance*. Il primo studioso a parlarne fu Carroll, il quale ne formalizzò il primo modello. Per il ricercatore la CSP si articola in tre dimensioni: (1) le categorie di social responsibility, consiste nell'identificazione del framework di responsabilità riassumibile mediante la CSR Pyramid; (2) problemi sociali, cioè identificare le questioni riguardanti ciascuna responsabilità; (3) *philosophy of responsiveness*, ovvero occorre definire la filosofia di risposta a tali questioni sociali. I primi anni del '90 vedono sorgere gli studi di D.J. Wood, i quali vanno a considerare comunque tre aspetti: (1) i tre principi di *legitimacy*, *public responsibility* e *managerial discretion*; (2) i processi, quali *l'environmental scanning*, *stakeholder management* e *issue management*; (3) gli output, cioè i risultati delle nostre azioni realizzate a livello di CSR. Tale ultimo punto è il vero passo in avanti del modello preso in esame; infatti per Wood la performance finanziaria non è altro che una componente della CSP. Tali studi hanno portato alla necessità di una rendicontazione di tali attività e quindi ai concetti di *Corporate Social Accounting (CSA)* e *Integrated Thinking and Reporting*, attraverso i quali si cerca di rappresentare in un unico documento sia la performance sociale che quella economico-finanziaria. Per maggiori approfondimenti riguardo la CSP si rimanda a "D.J. Wood; Corporate social performance revisited; The Academy of Management Review; 1991".

soggetti che ricoprono un ruolo fondamentale per l'impresa (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e finanziatori). La teoria elaborata dallo studioso citato si basa sulle seguenti cinque ipotesi, le quali si contrappongono all'opposta *Shareholder theory*⁹:

- 1) La massimizzazione del valore non si limita al valore per gli azionisti, in quanto ci sono molte categorie di portatori di interesse;
- 2) Il mercato non è efficiente: il valore di mercato di un'azione oscilla in modo ampio rispetto al suo valore reale;
- 3) La mera massimizzazione del valore per gli shareholders non permette di disciplinare in modo adeguato il manager e ne può conseguire che questi perseguano comportamenti opportunistici;
- 4) I piani di incentivazione alla base della shareholders theory non conducono necessariamente alla massimizzazione del valore economico; al contrario possono incoraggiare un'eccessiva assunzione di rischio da parte del management;
- 5) Il mercato per il controllo societario ha evidenziato che le scalate ostili non dipendono solo dall'inadeguata performance economica realizzata dai top managers.

Dagli studi di Freeman prende vita un'altra teoria, la *Business Ethics*, che a differenza delle precedenti si concentra sul versante morale, ponendo al centro i valori etici che devono essere alla base dei comportamenti delle imprese. Queste, infatti, sono spinte dalla società a rispondere delle proprie azioni e a fornire buone ragioni a sostegno della loro condotta. In altri termini, la CSR diviene fondamentale per le organizzazioni al fine di perseguire i propri interessi e rendere i profitti ottenuti legittimi. Difatti, se le aziende ottengono risultati positivi, allora fare interventi socialmente utili, realizzare prodotti sicuri per l'ambiente o supportare i lavoratori, rende quel guadagno legittimo agli occhi della società. Tali attività presentano l'azienda come più "socialmente rispettosa", pur non portando effettivi benefici in termini economici. Uno dei principali contributi della citata teoria è stato quello di individuare due differenti approcci nei confronti della CSR,

⁹ Secondo tale teoria i diritti di governo economico devono essere attribuiti ai conferenti di capitale di rischio. L'obiettivo dell'impresa è la massimizzazione del valore azionario. Per ulteriori approfondimenti riguardo le due teorie si consiglia di consultare i seguenti manuali: "A.Zattoni; Corporate Governance; Egea; 2015" e "R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B. Parmar, S. de Colle; Stakeholder Theory: the state of the art; Cambridge University Press; 2010".

quello “strategico” e quello “etico”. La visione strategica si fonda sulla presenza di un certo tipo di vantaggio, sia economico sia reputazionale, derivante dal perseguimento di finalità sociali. La visione etica, al contempo, constata un dovere basilare dell’impresa ad agire correttamente e in modo giusto, a prescindere dal fatto che ne derivino dei vantaggi o meno. Il concetto dello stakeholder, inoltre, ha influenzato la Corporate Social Responsibility stessa, permettendo di delineare i gruppi di persone che le imprese dovrebbero considerare nelle proprie attività di CSR. Di conseguenza, diviene fondamentale per il management andare a definire quali stakeholders meritino di ricevere considerazione nel processo di decision-making. Si può parlare, per l’appunto, di stakeholder management, cioè quel processo attraverso cui i managers allineano i loro obiettivi con le richieste e le aspettative dei vari gruppi di interesse. L’obiettivo è quello di permettere la soddisfazione di tutti gli interessi in gioco e garantire la sostenibilità dell’impresa nel lungo termine. A tal proposito, Carroll analizza i comportamenti dei dirigenti e le decisioni che assumono per i vari portatori di interesse, individuando quattro tipologie di managers che si differenziano per l’attenzione rivolta alla sfera morale ed etica:

- 1) Il manager immorale: è colui le cui decisioni, azioni e comportamenti suggeriscono una forte opposizione a ciò che è legale ed etico. Egli si interessa unicamente del successo e del rendimento dell’impresa, considerando le leggi come un ostacolo da superare per raggiungere i propri obiettivi.
- 2) Il manager amorale intenzionale: è colui che rispetta la legge, ma ritiene che l’etica riguardi unicamente la vita privata e non l’impresa. L’economia per tale manager giace su un piano differente a cui i giudizi morali non possono essere applicati.
- 3) Il manager amorale inconsapevole: è colui che non è attento al fatto che le proprie decisioni possano avere delle conseguenze negative per gli altri. Questo tipo di manager non si accorge della dimensione etica delle proprie azioni. Egli rispetta la legge, ma presta attenzione solo alla lettera della norma considerandola sufficiente a soddisfare le aspettative morali.
- 4) Il manager morale: è colui che vuole essere profittevole, ma solo nei confini della legalità e dei precetti etici come equità, giustizia e diligenza. Il dirigente morale tiene conto non solo della forma della norma, ma anche della ratio: egli parte dal

presupposto che la legge è il livello minimo di etica richiesta e quindi opera con l'obiettivo di andare oltre la semplice compliance legale.

Negli anni '90, il dibattito sulla Corporate Social Performance porta alla necessità di contabilizzare l'ambiente naturale e le attività sociali. Si parla di Corporate Social Accounting (CSA) il cui obiettivo, come vedremo successivamente, è la rilevazione degli impatti sociali, ambientali ed economici dell'operare d'impresa.

Nel 2001, la comunità europea promuove un quadro di riferimento per la responsabilità sociale delle imprese, cioè il Libro Verde. La CSR è definita come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. I principali obiettivi dell'UE indicati in tale comunicazione (COM 366/2001, Bruxelles) erano sostanzialmente cinque:

- 1) Elaborare un quadro europeo di riferimento;
- 2) Favorire delle best practices volte a garantire una valutazione efficiente in termini di costi;
- 3) Indagare sulle ragioni che spingono le imprese a svolgere attività di CSR;
- 4) Definire i ruoli delle parti interessate;
- 5) Promuovere la formazione del personale e la diffusione di informazioni.

Nel settembre del 2015, 193 stati membri dell'ONU hanno sottoscritto un programma d'azione per lo sviluppo sostenibile definito Agenda 2030. Tale programma prevede 17 obiettivi c.d. *Sustainable Development Goals*¹⁰ (SDGs) da raggiungere entro il 2030. Il principale traguardo è l'integrazione tra le attività di CR svolte dalle imprese e gli SDGs, andando quindi a coinvolgere il settore privato nel raggiungimento dei target a livello nazionale e mondiale.

¹⁰ L'agenda 2030 e gli SDGs, in realtà, cercano di superare le problematiche relative ai così detti *Millenium Development Goals*, i quali erano 8 obiettivi da raggiungere entro il 2015. Infatti, tali target non andavano a coinvolgere il settore privato nel loro raggiungimento e inoltre non erano vincolanti. Per maggiori informazioni sugli MDGs si rimanda al sito <http://www.un.org/millenniumgoals/>; gli SDGs, al contrario, verranno trattati maggiormente nello specifico nel Capitolo 2 dell'elaborato.

1.1.2. La CSR nel settore del Food & Beverage

Nei paragrafi precedenti si sono evidenziati i fondamentali principi della responsabilità sociale dell'impresa. Un settore particolarmente connesso ai concetti sopra descritti è quello agroalimentare. Oggi, infatti, i consumatori sono sempre più attenti alla capacità dell'impresa di produrre alimenti sani e genuini, ma, allo stesso tempo, sono più accorti alle politiche aziendali per la protezione delle risorse naturali, per lo sviluppo equilibrato del territorio e alla qualità del lavoro. Per tali ragioni, il settore del *Food & Beverage* si presta maggiormente allo studio delle politiche di CSR delle imprese e, in particolar modo, alla creazione di un valore sostenibile nel tempo. Le attività sociali delle imprese del *food* saranno analizzate a seconda dei possibili impatti positivi in quattro differenti aree¹¹: risorse umane, prodotto, territorio e ambiente.

❖ Human resources

L'attività di CSR svolta dalle imprese alimentari nell'ambito delle risorse umane si concentra soprattutto nell'aumentare la competenza e la professionalità dei lavoratori per quanto concerne la lavorazione del terreno, la fertilizzazione e l'implementazione di tecniche sostenibili. Allo stesso modo, ulteriori aree di intervento possono essere la responsabilizzazione, la motivazione e il coinvolgimento del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa; anziché il miglioramento del benessere sul posto di lavoro. Tutte queste attività devono essere supportate da un'adeguata formazione, quale strumento imprescindibile per la qualificazione del capitale umano ed elemento strategico per l'innovazione e la competitività.

❖ Prodotto

Le strategie di CSR collegate ai prodotti agro-alimentari consentono di garantire che il prodotto presenti determinate caratteristiche che gli conferiscono valore aggiunto rispetto agli altri. Esempi di caratteristiche verso cui le attività dell'impresa devono essere volte sono: la genuinità, la sicurezza, la rispondenza a determinati standard nutrizionali e organolettici e l'identificabilità. Per assicurare tali proprietà ai propri prodotti, le aziende devono allineare l'intero processo produttivo con i principi di

¹¹ Questa divisione deriva dall'analisi delle linee guida "Inea; linee guida progetto RES; 2007", per maggiori approfondimenti si raccomanda la consultazione del documento..

sostenibilità e quindi: evitare i fertilizzanti e pesticidi; prestare attenzione alle tecniche di manipolazione genetica (es. OGM); applicare sistemi di coltivazione circolare, oppure ottenere certificazioni di sostenibilità per l'azienda (ISO 14000; SA 8000; ISO 26000) e di qualità per i propri prodotti (etichette DOP, DOC, IGP).

❖ **Territorio**

Molteplici sono le attività del settore a sfondo sociale per il territorio: basti pensare alle politiche che promuovono un uso sostenibile dei terreni agricoli; a quelle che tutelano il paesaggio e salvaguardano il patrimonio naturale oppure alle iniziative a favore delle tradizioni e quindi usi e costumi locali per l'identità del territorio. Inoltre, si possono individuare pratiche a sostegno della conservazione e del miglioramento del suolo al fine di prevenirne la degradazione; come le campagne di business in linea con la lotta contro il disboscamento.

❖ **Ambiente**

Le pratiche di sostenibilità implementate nei sistemi produttivi sono altrettanto essenziali per la tutela dell'ambiente. Infatti, nel settore agro-alimentare la *supply chain* è fortemente legata allo sfruttamento delle risorse naturali quali acqua, terra e aria. Conseguentemente, le attività di CSR diventano importanti per la salvaguardia dell'ecosistema. Per comprendere la rilevanza delle politiche di sostenibilità per l'ambiente da parte delle aziende alimentari, basti pensare agli impatti negativi dovuti all'utilizzo di fertilizzanti, all'*overfishing*, alla degradazione del suolo, agli sprechi di acqua dovuti a sistemi di irrigazione non idonei o al cambiamento climatico. Tutti questi aspetti rendono necessario l'intervento delle aziende. Anche perchè, la mera creazione di profitto non ha senso se non in un'ottica di sostenibilità di lungo periodo, la quale richiede investimenti non solo interni all'impresa, ma anche esterni al fine di creare le condizioni per perdurare nel tempo.

Gli aspetti fin qui evidenziati rendono chiaro lo stretto legame tra la sostenibilità e il settore alimentare. Tale è la rilevanza di tale connessione da rendere necessaria una maggiore analisi di questa interdipendenza. Infatti, nei successivi capitoli si analizzeranno i vari aspetti della sostenibilità che ruotano intorno al settore del *food*, ponendo particolare

attenzione agli obiettivi di sostenibilità a livello mondiale (SDGs) e alla loro implementazione all'interno delle imprese alimentari.

1.1.3. Comunicare la responsabilità: il ruolo dell'accountability e del CSA

Negli ultimi 40 anni molti sono stati gli studi in materia di rendicontazione delle attività di CSR, per volerne citare uno, si può far riferimento a K.V. Ramanathan¹². Questi definisce il *Social Accounting* (SA) come un processo mediante il quale si selezionano le variabili di social performance delle imprese e si individuano i metodi di misurazione, consentendo sistematicamente l'analisi delle informazioni utili per la valutazione della social performance. Il ricercatore individua tre obiettivi principali del SA:

- 1) Identificare e misurare la periodica contribuzione sociale di un'impresa, considerando gli impatti esterni dell'attività;
- 2) Determinare come le strategie e policies aziendali influenzino gli individui e la comunità;
- 3) Rendere disponibili tutte le informazioni rilevanti riguardo gli obiettivi, le policies, i programmi, le performance e il contributo ai traguardi sociali dell'impresa.

Tralasciando la letteratura, è opportuno in questa sede soffermarsi sull'*accountability*, concetto fondamentale per comprendere la natura del *Corporate Social Accounting* (CSA). L'*accountability* si può definire come: “*il dovere di fornire un account attraverso il riconoscimento di quelle azioni delle quali un soggetto è ritenuto responsabile*”¹³. Tale definizione presuppone due responsabilità:

- Quella di intraprendere o astenersi dal compiere determinate azioni;
- Quella del soggetto preposto alla rendicontazione di quelle azioni per coloro che hanno diritto a ricevere informazioni.

¹² Ramanathan K.V.; Towards a theory of corporate social accounting; *The Accounting Review*; 1975.

¹³ Lara Tarquinio, Adriana Rossi; Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web; *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, n. 1, 2014.

Conseguentemente a ciò, emerge lo stretto legame tra l'accountability e la responsabilità morale di spiegare ciò che si sta facendo, ricollegandosi quindi alla dimensione etica che dovrebbe ispirare il comportamento dell'impresa.

Da quanto detto finora sulla CSR e sulla Stakeholder Theory, il continuo ampliamento delle responsabilità delle aziende e delle informazioni da rendere, impongono l'adeguamento del sistema informativo alle nuove esigenze. Infatti, occorre che quest'ultimo riesca a fornire conoscenze volte a:

- Supportare la funzione decisionale verso il raggiungimento degli obiettivi;
- Comunicare l'impatto socio-ambientale dell'impresa e la sua capacità di creare ricchezza economico-finanziaria;
- Sostenere l'attività di indirizzo e controllo.

Mediante il Corporate Social Accounting si va quindi a sviluppare il sistema informativo con lo scopo di tenere traccia delle performance sociali. In termini più pratici, si reperiscono informazioni di natura qualitativa e quantitativa al fine di comunicare agli stakeholders le attività ad impatto sociale realizzate e le loro conseguenze, siano esse positive o negative. In altre parole, la CSA va a rilevare gli aspetti sociali e ambientali dell'attività dell'organizzazione, considerando sullo stesso piano anche quelli di natura economica e di governance. In questo senso, la *corporate accountability* è sempre più vista come uno strumento cruciale per creare valore sostenibile e un'immagine positiva agli occhi di quel gruppo di stakeholders contribuendo alla sopravvivenza nel lungo periodo dell'impresa. A testimonianza della crescente attenzione nei confronti delle informazioni di CSR, KPMG nel 2015, riporta che queste sono percepite dai portatori di interesse come *“relevant for their understanding of the company's risks and opportunities, and secondly, stock exchanges and governments are issuing requirements for companies to report on CR data in annual reports”*¹⁴.

È importante sottolineare come tutti questi studi e sviluppi abbiano portato alla diffusione di concetti come l'*integrated thinking* o a strumenti di rendicontazione come il report integrato o il bilancio sociale, i quali saranno argomento dei successivi capitoli.

¹⁴ KPMG International; Survey of corporate responsibility reporting; 2015.

1.2. AGENDA 2030: SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Il periodo storico che si sta vivendo è caratterizzato sicuramente da una profonda crisi ambientale e sociale dovute al comportamento egoistico dell'uomo. Ancora oggi, miliardi di persone continuano a vivere in condizioni di estrema povertà, private di una vita dignitosa e sempre più sono le disuguaglianze e le ingiustizie tra i Paesi. Le minacce per la salute globale, i sempre più frequenti disastri naturali, la spirale di conflitti, l'estremismo, il terrorismo e le correlate crisi umanitarie rischiano di minare le basi del progresso fatto degli ultimi decenni. Inoltre, il sovrasfruttamento delle risorse, causa di degradazione della terra, di desertificazione, di scarsità di acqua fresca e della perdita di biodiversità, si aggiunge ad una esorbitante lista di sfide che l'umanità si trova a dover affrontare. Tra queste, il principale problema è il cambiamento climatico; infatti, l'aumento della temperatura globale, l'innalzamento del livello del mare, l'acidificazione degli oceani e molte altre problematiche impediscono ai Paesi di raggiungere il traguardo dello sviluppo sostenibile. Al di là di questi aspetti negativi, comunque, l'umanità si interfaccia con un'era di immense opportunità, in cui sono stati fatti significativi progressi: milioni di persone sono emerse da condizioni di estrema povertà, sono incrementate la scolarizzazione e la diffusione di tecnologie di comunicazione e sempre più sono i traguardi raggiunti nel mondo della medicina e dell'energia. Tutti questi fattori e molti altri stanno contribuendo ad accelerare lo sviluppo sostenibile dell'umanità. In questo contesto, sulla scia dei *Millennium Development Goals*, le Nazioni Unite hanno annunciato un framework di obiettivi volti a fronteggiare le problematiche sopra descritte e quindi a raggiungere determinati traguardi in tema di sostenibilità. Tutti questi obiettivi sono definiti e sanciti all'interno della c.d. Agenda 2030, ovvero un accordo a livello mondiale che vede la partecipazione di ben 193 Paesi ONU impegnati nel percorso verso il *sustainable development*.

1.2.1. Transforming our world: L'Agenda 2030

Il 25 Settembre del 2015, 193 Paesi dell'ONU hanno promosso e adottato la c.d. Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Tale Agenda è un piano di azione globale a lungo termine per le persone, il pianeta e la prosperità. Tutti gli Stati partecipanti e tutti gli stakeholders devono implementarla nelle proprie strategie e cooperare con gli altri Paesi per il raggiungimento degli obiettivi dell'accordo.

Figura 2 - Agenda 2030: Sustainable Development Goals



Il piano quindicennale annuncia 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) e 169 targets. Questi si fondano sui precedenti *Millennium Development Goals* (MDGs) e cercano di completare ciò che quest'ultimi non hanno raggiunto. Gli SDGs sono obiettivi integrati e indivisibili che coprono tutte le dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale. Più nello specifico essi prevedono l'implementazione di azioni per 15 anni (ovvero fino al 2030) su aree d'interesse particolarmente critiche per il pianeta, l'umanità, la prosperità, la pace e la collaborazione globale. Lo scopo ultimo dell'Agenda 2030 può essere sintetizzato in queste poche righe: *“we resolve, between now and 2030, to end poverty and hunger everywhere; to combat inequalities within and among countries; to build peaceful, just and inclusive societies; to protect human rights and promote gender equality and the empowerment of women and girls; and to ensure the lasting protection of the planet and its rural resources. We resolve also to create conditions for sustainable, inclusive and sustained economic growth, shared prosperity and decent work for all, taking into account different levels of national development and*

capacities”¹⁵. Come si evince, gli obiettivi perseguiti sono molto ambiziosi, ma cercano di ottenere il massimo benessere per le generazioni di oggi e per quelle future. Inoltre, nel documento si sottolinea l’importanza dell’implementazione del piano da parte degli Stati membri e la necessità di rispettare sia le leggi Internazionali sia Nazionali. Ogni singolo Governo, infatti, dovrà inserire tali aspirazioni nelle proprie strategie e processi interni, andando a mobilitare le risorse finanziarie necessarie e coinvolgendo il settore privato, quindi le grandi imprese e le PMI, fondamentali nella crescita economica e nel raggiungimento dei targets definiti.

Si riportano di seguito alcuni dei propositi dell’accordo globale che saranno poi tradotti in obiettivi e targets e descritti nel paragrafo 1.2.2:

- eliminare la fame nel mondo e tutte le forme di mal nutrizione;
- promuovere un’inclusiva ed adeguata educazione a tutti i livelli;
- promuovere il benessere fisico e mentale, la qualità delle cure sanitarie, nonché l’accesso universale agli strumenti di copertura sanitaria e assistenziale;
- promuovere la crescita sostenibile dell’economia in tutti paesi, in particolare quelli meno sviluppati;
- modificare il modo in cui vengono prodotti beni e servizi, evitando sprechi e promuovendo un consumo e una produzione più sostenibili;
- favorire l’immigrazione, essendo questa uno strumento essenziale per la crescita economica e culturale;
- promuovere le azioni a prevenzione del cambiamento climatico e quindi gli accordi internazionali già in vigore;
- assicurare un uso sostenibile delle risorse messe a disposizione dal nostro pianeta;
- sostenere uno sviluppo urbano sostenibile per migliorare la qualità della vita;
- assicurare la pace e la sicurezza. Naturalmente lo sviluppo sostenibile non può realizzarsi in un contesto che non sia pacifico e sicuro, e viceversa.

Elemento da sottolineare dell’Agenda 2030 è che questa, a differenza dei MDGs, prevede specifiche disposizioni in merito alle modalità attuative degli obiettivi. Inoltre, si

¹⁵ Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development; A/RES/70/1; United Nations; 2015.

focalizza l'attenzione sulla necessità di raccogliere dati sul raggiungimento dei targets prefissati e di dividerli con gli altri Paesi al fine di favorire la cooperazione.

1.2.2. I Sustainable Development Goals nel settore del Food & Beverage

I 17 Sustainable Development Goals e i 169 targets sono integrati e indivisibili, hanno natura globale e sono universalmente applicabili. Infatti, essi sono adottabili da qualunque Governo, a prescindere dalle differenti realtà nazionali, dalle capacità e dal livello di sviluppo, inoltre, sono utilizzabili nel rispetto delle policies e delle priorità nazionali. I targets sono definibili come aspirazioni globali: difatti, ogni Paese può fissare i propri obiettivi tenendo in considerazione sia le ambizioni mondiali sia le circostanze nazionali. Di conseguenza, ogni Nazione decide come questi obiettivi vadano integrati nei propri processi di pianificazione, nelle proprie politiche e nelle proprie strategie. L'ONU a riguardo, parte dal presupposto che ogni Stato debba affrontare specifiche sfide su livelli differenti per raggiungere una crescita sostenibile. In particolare, si fa riferimento ai Paesi in via di sviluppo o a quelli che presentano dei conflitti interni. Questi, chiaramente, non avranno a disposizione le risorse finanziarie e/o la pace necessarie per raggiungere tutti gli obiettivi, pertanto per essi si rende necessaria una customizzazione dei target di sostenibilità sulla base della situazione politica e delle caratteristiche di ogni singolo paese aderente all'iniziativa. Infine, nonostante la necessità di non sottovalutare i singoli problemi di ciascun paese, l'ONU sottolinea l'importanza della cooperazione e dello scambio di informazioni, perché il pianeta Terra è la casa comune di tutti e l'individualismo non è idoneo a salvaguardare l'ecosistema.

Di fondamentale importanza nell'implementazione degli SDGs è il ruolo svolto dal settore privato, a partire dalle microimprese fino alle cooperative e alle multinazionali. Difatti, il *private sector* è essenziale per raggiungere questi scopi comuni e diviene quindi necessaria una più approfondita analisi dei suddetti obiettivi di sostenibilità connessi alle imprese private. In tale elaborato si analizza con maggior dettaglio il settore del *Food & Beverage*, quindi si darà evidenza dei principali SDGs connessi a tale settore. Gli obiettivi sono stati individuati sulla base delle politiche di sostenibilità poste in essere dalle imprese del mercato alimentare e del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi globali enunciati nell'Agenda 2030. Più nello specifico, la scrematura è stata basata sull'analisi incrociata effettuata sui casi pratici al capitolo 3 e le varie linee guida collegate

al settore agro-alimentare della FAO analizzate nei vari paragrafi dell'elaborato. Di seguito, al fine di avere una visione complessiva del contenuto di tali SDGs, ogni obiettivo viene descritto nello specifico, dando nota di tutti i targets connessi a ciascuno di essi.

🚩 Goal 2 – End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture.



La fame è la causa maggiore di morte al mondo. La Terra ci ha fornito di una quantità immensa di risorse, ma l'accesso a queste non è equo tra le varie parti del pianeta e ciò è causa di malnutrizione e morte. Lo scopo è quello di promuovere un'agricoltura sostenibile e un sistema equo di distribuzione delle risorse, così da poter eliminare la fame nel mondo.

2.1. Entro il 2030, porre fine alla fame nel mondo e assicurare l'accesso a tutte le persone, in particolar modo a quelle in condizioni di vulnerabilità, ad un'alimentazione sicura, nutriente e sufficiente.

2.2. Entro il 2030, porre fine a tutte le forme di malnutrizione;

2.3. Entro il 2030, raddoppiare la produttività agricola e le entrate finanziarie dei piccoli e medi produttori nel settore alimentare;

2.4. Entro il 2030, assicurare dei sistemi di produzione alimentare sostenibili e implementare pratiche agricole che incrementino la produttività e la produzione, ma allo stesso tempo che aiutino a mantenere l'ecosistema e che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici;

2.5. Entro il 2020, mantenere il livello di diversità genetica dei semi, delle piante e degli animali;

2.a. Aumentare gli investimenti nelle infrastrutture rurali, nella ricerca e nella tecnologia;

2.b. Correggere e prevenire le distorsioni e le restrizioni del mercato agricolo;

2.c. Adottare misure adeguate al fine di assicurare il corretto funzionamento del “*food commodity market*”, facilitare lo scambio di informazioni e limitare la volatilità dei prezzi.

 **Goal 3 – Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.**



Durante gli ultimi 15 anni, il tasso di mortalità infantile si è ridotto della metà. Questa evidenza dimostra che sia possibile vincere la battaglia contro qualunque malattia. A tutt’oggi stiamo spendendo cifre e risorse astronomiche per combattere malattie che sarebbero facilmente prevenibili. Questo goal promuove stili di vita sani e misure preventive per chiunque.

3.1. Entro il 2030, ridurre il tasso di mortalità materna a meno di 70 per 100.000 nascite;

3.2. Entro il 2030, porre fine alle prevenibili morti dei bambini appena nati e di quelli con età inferiore ai 5 anni, riducendo i tassi di mortalità rispettivamente a 12 e 25 per 1.000 nascite;

3.3. Entro il 2030, porre fine alle epidemie di AIDS, tubercolosi o altre malattie trasmissibili;

3.4. Entro il 2030, ridurre di un terzo la mortalità prematura dovuta a malattie non trasmissibili attraverso la prevenzione e la promozione della salute mentale e fisica;

3.5. Rafforzare la prevenzione e il trattamento di sostanze stupefacenti e che creano dipendenza;

3.6. Entro il 2020, dimezzare il numero di morti e feriti per incidenti stradali;

3.7. Entro il 2030, assicurare l’accesso universale a tutti i servizi di cura personale e sessuale;

3.8. Raggiungere la copertura sanitaria e assicurativa universale, nonché l’accesso a medicinali e vaccini per chiunque;

3.9. Entro il 2030, ridurre sostanzialmente il numero di morti per malattie derivanti dall'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo;

3.a. Rafforzare l'implementazione del "World Health Organization Framework Convention on Tobacco Control" in tutti i paesi;

3.b. Supportare la ricerca e lo sviluppo dei vaccini e medicinali, nonché garantirne l'accesso a tutti;

3.c. Incrementare in modo sostanziale le condizioni dei lavori e degli strumenti previdenziali a supporto;

3.d. Aumentare la capacità di tutti i paesi nel prevenire e gestire i rischi sulla salute a livello nazionale e globale.

Goal 5 – Achieve gender equality and empower all women and girls.



I pregiudizi di genere stanno minando il nostro tessuto sociale. Non è solo una questione di diritti umani; ma si configura anche come uno spreco di potenziale umano. Infatti, negando alle donne pari diritti, neghiamo a metà della popolazione la possibilità di vivere la vita al meglio. Di conseguenza, l'uguaglianza politica, economica e sociale per le donne è necessaria ed è a beneficio di tutti i cittadini del mondo.

5.1. Porre fine a tutte le forme di discriminazioni contro le donne;

5.2. Eliminare tutte le forme di violenza contro le donne sia nella sfera pubblica che privata;

5.3. Eliminare tutte le pratiche come la mutilazione dei genitali o il matrimonio forzato;

5.4. Riconoscere e ricompensare il lavoro domestico anche attraverso la previsione di pubblici servizi, infrastrutture e politiche di prevenzione sociale;

5.5. Assicurare pari opportunità nei confronti delle donne;

5.6. Assicurare l'accesso universale ai diritti e strumenti di prevenzione;

5.a. Effettuare riforme per dare alle donne pari diritti e pari risorse economiche;

5.b. Accrescere l'uso di tecnologie, in particolare a livello di comunicazione e di informazione, al fine di favorire l'*empowerment* delle donne;

5.c. Adottare e rafforzare le politiche e la normativa con lo scopo di promuovere l'uguaglianza di genere.

🚦 Goal 6 – Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.



Una persona su tre vive in modo non igienico e ciò è una delle principali cause del diffondersi di malattie e quindi dell'incremento del tasso di mortalità nel mondo. Sebbene grandi passi sono stati fatti riguardo all'accessibilità all'acqua potabile, la mancanza di igiene spiazza i traguardi raggiunti. Per tali ragioni, l'obiettivo globale si propone di aumentare l'educazione all'igiene a livello mondiale, facilitando contemporaneamente l'accesso a strumenti di sanificazione adeguati.

6.1. Entro il 2030, garantire l'accesso universale all'acqua potabile;

6.2. Entro il 2030, garantire l'accesso universale a servizi di igiene e sanitari;

6.3. Entro il 2030, incrementare la qualità dell'acqua riducendo l'inquinamento, eliminando gli sprechi e favorendo il riciclo e il corretto uso delle risorse acquatiche;

6.4. Entro il 2030, aumentare sensibilmente l'uso efficiente di acqua in tutti i settori;

6.5. Entro il 2030, implementare una gestione integrata delle risorse acquatiche a tutti i livelli;

6.6. Entro il 2020, proteggere e ristorare gli ecosistemi connessi all'acqua, comprese le montagne e le foreste;

6.a. Entro il 2030, espandere la cooperazione internazionale e supportare lo sviluppo di programmi a sostegno delle risorse idriche;

6.b. Supportare e rafforzare la partecipazione delle comunità locali con riferimento al miglioramento della gestione idrica.

 **Goal 10 – Reduce inequality within and among countries.**



Una dei maggiori problemi dell'epoca contemporanea riguarda la distribuzione della ricchezza nel mondo, la quale è nelle mani di una ristretta cerchia di persone. Questo squilibrio favorisce sia la discriminazione finanziaria sia quella sociale. Di conseguenza, al fine di permettere alle nazioni di prosperare, è necessario che chiunque sia posto alle medesime condizioni di prosperità degli altri, secondo un principio generale di uguaglianza che prescinde dalla razza, genere o religione.

10.1. Entro il 2030, raggiungere e sostenere progressivamente la crescita economica generale, ma soprattutto dei ceti più bassi;

10.2. Entro il 2030, rafforzare e promuovere l'inclusione economica, politica e sociale;

10.3. Assicurare pari opportunità e ridurre le disuguaglianze eliminando le leggi discriminanti;

10.4. Adottare politiche di prevenzione sociale al fine di favorire l'uguaglianza;

10.5. Aumentare la regolazione e il monitoraggio dei mercati globali;

10.6. Assicurare una rappresentanza e dare voce ai paesi meno sviluppati nei processi decisionali delle istituzioni economiche globali;

10.7. Facilitare una sicura, regolare e responsabile migrazione e mobilità delle persone;

10.a. Implementare il principio del trattamento speciale e differenziato per i paesi in vi di sviluppo;

10.b. Incoraggiare lo scambio di flussi di assistenza e finanziari tra i vari paesi;

 **Goal 12 – Ensure sustainable consumption and production patterns.**



Il nostro pianeta abbonda di risorse naturali, ma purtroppo queste sono utilizzate in modo non responsabile e attualmente stiamo consumando più di quanto la Terra è in grado di produrre. Quindi, l'obiettivo 12 dell'Agenda 2030 si focalizza sulla necessità di imparare ad usare e produrre in modo sostenibile al fine di ridurre i danni causati al pianeta.

12.1. Implementare il “10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production Patterns”;

12.2. Entro il 2030, raggiungere una gestione sostenibile ed efficiente delle risorse naturali;

12.3. Entro il 2030, dimezzare lo spreco di cibo sia a livello retail che del consumatore e ridurre le perdite di cibo lungo la catena di fornitura e di produzione;

12.4. Entro il 2020, raggiungere una gestione ecologicamente corretta degli agenti chimici e dei rifiuti durante il loro ciclo di vita, nonché ridurre il loro rilascio nell'aria, nell'acqua e nel suolo, al fine di minimizzare il loro impatto negativo sull'ambiente e sulla salute umana;

12.5. Entro il 2030, ridurre considerevolmente la generazione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riuso;

12.6. Incoraggiare le imprese, specialmente le grandi e le multinazionali, ad adottare pratiche sostenibili ed integrare le informazioni di sostenibilità nei loro reports;

12.7. Promuovere pratiche di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le priorità e politiche nazionali;

12.8. Entro il 2030, assicurarsi che le persone siano adeguatamente informate sullo sviluppo sostenibile e sugli stili di vita sani;

12.a. Supportare lo sviluppo delle nazioni al fine di rafforzare le loro capacità scientifiche e tecnologiche verso modelli sostenibili di consumo e produzione;

12.b. Sviluppare ed implementare strumenti per monitorare gli impatti di sostenibilità per un turismo sostenibile che crei posti di lavoro e promuovi la cultura e i prodotti locali;

12.c. Razionalizzare i sussidi inefficienti di combustibili fossili che incoraggiano il consumo dispendioso eliminando le inefficienze del mercato e ponendo in essere tutti gli interventi necessari al fine di minimizzare tutti i possibili impatti negativi.

Goal 13 – Take urgent action to combat climate change and its impacts.



Uno dei problemi più urgenti da risolvere è il cambiamento climatico. Gli effetti sono già visibili e si prospettano catastrofici a meno che non si intervenga immediatamente. Attraverso l'educazione, l'innovazione e il rispetto degli accordi tra le varie Nazioni, l'obiettivo cerca di porre in essere i cambiamenti necessari al fine di proteggere il nostro pianeta.

13.1. Rafforzare la resilienza e la capacità di adattamento ai rischi climatici e ai disastri naturali in tutti i paesi;

13.2. Integrare misure contro il cambiamento climatico nelle politiche, strategie e programmi nazionali;

13.3. Migliorare l'educazione, l'attenzione e la capacità nazionale con riferimento alla mitigazione del cambiamento climatico, all'adattamento, agli impatti e alla prevenzione;

13.a. Rispettare gli impegni presi dalle Nazioni più sviluppate in merito al “*United Nation Framework Convention on Climate Change*”¹⁶

13.b. Promuovere meccanismi per incrementare le capacità di pianificazione e gestione dei cambiamenti climatici nei paesi meno sviluppati.

¹⁶ Tale convenzione riguarda lo smobilizzo di complessivi 100 miliardi annuali dal 2020 da destinarsi ai bisogni delle società in via di sviluppo al fine di mitigare gli impatti del cambiamento climatico.

🚧 **Goal 14 – conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development.**



Oceani e mari sani sono essenziali alla nostra esistenza. Questi coprono il 70% del pianeta e sono la principale fonte di cibo, energia e acqua. I danni a queste importantissime risorse sono ingenti, di conseguenza è necessario salvaguardarle, eliminando l'inquinamento e la pesca intensiva e irresponsabile, nonché iniziare immediatamente a gestire responsabilmente e proteggere

l'ecosistema marino.

14.1. Entro il 2025, prevenire e ridurre l'inquinamento marino, soprattutto quello derivante da attività terrestri;

14.2. Entro il 2020, gestire in modo sostenibile e proteggere l'ecosistema marino e costiero con lo scopo di eliminare gli impatti negativi e porre in essere azioni per la loro riabilitazione;

14.3. Minimizzare e ridurre l'acidificazione degli oceani, anche attraverso la cooperazione scientifica a tutti i livelli;

14.4. Entro il 2020, regolare la raccolta e porre fine all'*overfishing* e implementare piani di gestione *science-based*, al fine di ristabilire le riserve di pesce nel più breve tempo possibile, o almeno a livelli che consentano di produrre il massimo rendimento sostenibile, come determinato dalle loro caratteristiche biologiche;

14.5. Entro il 2020, conservare almeno il 10% delle aree costiere e marine;

14.6. Entro il 2020, proibire le forme di pesca che contribuiscono all'*overcapacity* e all'*overfishing*;

14.7. Entro il 2030, incrementare i benefici economici nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo e in quelli meno sviluppati derivanti da un uso sostenibile delle risorse marine;

14.a. Favorire la conoscenza scientifica, incrementare la capacità di ricerca ecc, al fine di migliorare la salute degli oceani e conservare la biodiversità marina;

14.b. Garantire l'accesso ai piccoli artigiani e pescatori alle risorse marine e ai mercati;

14.c. Garantire la conservazione e l'uso sostenibile degli oceani e delle loro risorse mediante la legge internazionale.

🌿 Goal 15 – Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forest, combat desertification, and halt reverse land degradation and halt biodiversity loss.



Una fiorente vita sulla Terra è condizione necessaria alla nostra sopravvivenza. Nonostante facciamo tutti parte dell'ecosistema globale, abbiamo causato gravi danni al pianeta come la deforestazione, la perdita di biodiversità negli ambienti naturali o la degradazione della terra. In tale contesto, l'obiettivo 15 dell'Agenda 2030 promuove un uso sostenibile dell'ecosistema e la prevenzione della biodiversità come elemento chiave della nostra stessa sopravvivenza.

15.1. Entro il 2020, assicurare la conservazione, il restauro e l'uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, in particolare delle foreste, delle zone umide, delle montagne e delle zone asciutte, in linea con gli accordi internazionali;

15.2. Entro il 2020, promuovere l'implementazione della gestione sostenibile delle foreste, stoppare la deforestazione, ristabilire le foreste degradate e incrementare la riforestazione globale;

15.3. Entro il 2030, combattere la desertificazione, ristabilire il suolo e le terre degradate al fine di raggiungere un mondo privo di terre degradate;

15.4. Entro il 2030, assicurare la conservazione degli ecosistemi montuosi e la biodiversità;

15.5. Porre in essere urgenti e significative azioni per ridurre la degradazione degli habitat naturali, per fermare la perdita di biodiversità e, entro il 2020, proteggere e prevenire l'estinzione delle specie in pericolo;

15.6. Promuovere l'equa condivisione dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e promuovere l'adeguato accesso a queste risorse;

15.7. Prendere urgenti provvedimenti per porre fine al bracconaggio e al traffico di specie protette sia dal lato della domanda che quello dell'offerta;

15.8. Entro il 2020, introdurre misure per prevenire l'introduzione e ridurre significativamente l'impatto delle specie aliene invasive negli ecosistemi terrestri e marini,

15.9. Entro il 2020, integrare i valori dell'ecosistema e della biodiversità nei programmi nazionali e locali, nei processi di sviluppo e nelle strategie per ridurre la povertà;

15.a. Mobilizzare ed incrementare le risorse finanziarie per conservare e favorire l'uso sostenibile dell'ecosistema e della biodiversità;

15.b. Mobilizzare ingenti risorse per finanziarie la gestione sostenibile delle foreste e provvedere ad incentivi adeguati per i paesi in via di sviluppo al fine di permettere a questi di avanzare verso una tale gestione sostenibile;

15.c. Provvedere a supportare a livello globale la lotta contro il bracconaggio e il traffico di specie a rischio.

Quelli appena presentati, come già affermato, sono i principali obiettivi e targets dell'Agenda 2030 collegabili al settore dell'alimentazione. Si ritiene opportuno precisare in ultima battuta che, come affermato all'interno del piano di sostenibilità per il 2030, la cooperazione e il confronto globale è condizione essenziale per il raggiungimento di questi ambiziosi obiettivi. Difatti, una *Global Partnership* faciliterebbe un maggior impegno globale a supporto dell'implementazione di tutti i Goals e targets, riunendo i Governi, la società civile, il settore privato, il sistema delle Nazioni Unite e altri attori e mobilitando tutte le risorse disponibili. Per quanto concerne l'attività delle imprese private, gli investimenti e l'innovazione, questi sono i motori trainanti della produttività, della crescita economica inclusiva e della creazione di posti di lavoro. L'ONU, nel piano globale per il 2030, riconosce l'importanza delle varie imprese nell'affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile attraverso la loro creatività e l'innovazione. Quindi, come viene

ribadito all'interno dell'Agenda, un dinamico e ben funzionante settore privato è essenziale per il raggiungimento dei traguardi globali.

1.2.3. FAO e gli SDGs: i 21 indicatori per lo sviluppo sostenibile

Nel precedente paragrafo si è sottolineata l'importanza della cooperazione tra i vari Stati e per la quale si necessita di reciproca condivisione delle informazioni e dei dati per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità globali. La struttura di *accountability* degli SDGs si divide in tre principali fasi:

- 1) Reporting: raccolta e analisi di dati statistici mediante degli indicatori;
- 2) Monitoring: produzione di report sul monitoraggio del progresso verso il raggiungimento degli SDGs, sulle azioni di follow-up, sulle politiche, sugli investimenti e sulle spese e programmi in supporto dell'Agenda 2030;
- 3) Follow-up and Review: le Nazioni Unite si impegnano ad analizzare e valutare il sistema di reporting degli SDGs in quanto la condivisione delle esperienze nazionali è di fondamentale importanza. Per l'ONU è necessaria la costituzione di un sistema di *follow up and review* che permetta di analizzare il livello di implementazione dell'Agenda 2030. Infatti, secondo l'ONU, “*a robust, voluntary, effective, participatory, transparent and integrated follow-up and review framework will make a vital contribution to implementation and will help countries to maximize and track progress in implementing this Agenda in order to ensure that no one is left behind*”¹⁷. Più nel dettaglio, questo sistema di follow-up permette di promuovere l'*accountability*, di supportare l'effettiva cooperazione internazionale nel raggiungere i traguardi prefissati e favorirà lo scambio di *best practices*, ovvero il reciproco apprendimento. Infine, come sottolineato nell'Agenda 2030, questo sistema “*will mobilize support to overcome shared challenges and identify new and emerging issues*”¹⁸.

Un fattore determinante per il successo degli SDGs è l'individuazione di nuovi ed efficienti metodi per la raccolta di dati, per il monitoraggio dei targets e la misurazione

¹⁷ United Nations; Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development; A/RES/70/1; 2015.

¹⁸ United Nations; Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development; A/RES/70/1; 2015.

del progresso. Lo stato di avanzamento verso il raggiungimento degli SDGs e i correlati targets viene analizzato mediante l'uso di un set di indicatori a livello globale individuati dall'*UN Statistical Commission*. Questi indicatori hanno lo scopo di aiutare le Nazioni a:

- misurare il progresso raggiunto nel raggiungimento degli obiettivi;
- apprendere dalle esperienze degli altri Paesi;
- comprendere quali aree risultano prioritarie;
- supportare una più efficace ed efficiente allocazione delle risorse.

I 230 indicatori già individuati devono essere completati mediante ulteriori indici sviluppati dai singoli Stati Membri, al fine di raccogliere i dati necessari sul livello di implementazione degli obiettivi ed effettuare gli interventi necessari per il loro raggiungimento.

In tale contesto, rilevante è il ruolo svolto dalla *Food and Agriculture Organization of the United Nations*¹⁹, la quale è stata nominata “custode” di 21 indicatori per gli SDGs 2, 5, 6, 12, 14, 15. L'organizzazione è responsabile della raccolta dei dati dalle fonti nazionali e deve provvedere all'aggiornamento e alla pubblicazione della documentazione necessaria sugli indicatori, nonché allo sviluppo di metodologie per la loro implementazione. Più nello specifico, la FAO come “custode” può:

- Supportare i governi a fissare gli obiettivi e le priorità nazionali;
- Promuovere ambienti istituzionali e politici forti e coerenti;
- Coinvolgere tutti gli attori interessati nei processi politici e nei dialoghi nazionali, nonché contribuire a partenariati innovativi;
- Supportare gli istituti statistici nazionali nella produzione di indicatori a livello nazionale e globale;
- Supportare i governi nel processo di reporting delle problematiche e dei risultati;
- Contribuire alla mobilitazione delle risorse a supporto degli sforzi nazionali;
- Contribuire al generale *follow-up and review* degli SDGs.

¹⁹ La FAO è un'organizzazione dell'UN il cui principale che assiste le Nazioni nella lotta contro la fame nel mondo. Il suo scopo è quello di assicurare la sicurezza per tutti e far sì che chiunque possa avere accesso a cibo di alta qualità per una vita sana e dignitosa. Per maggiori informazioni si rimanda al sito: <http://www.fao.org/home/en/>

In risposta a tali responsabilità, la FAO ha individuato 21 indicatori universalmente adottabili che permettono di disaggregare i dati e divulgarli regolarmente. Questi indicatori sono rilevanti in quanto vanno ad analizzare il progresso dei Paesi verso lo sviluppo sostenibile connesso al mondo del food e dell'agricoltura. Per tali ragioni, si riporta nella tabella seguente gli indicatori FAO, evidenziando: gli SDGs coinvolti, le informazioni rilevate e gli impatti di ciascuno di essi.

SDG	TARGET	n.	INDICATOR	MEASURING	IMPACT
2	2.1	1	Prevalence of undernourishment	Hunger and food insecurity	Inexpensive and easy to use. Data speedily available and disaggregated by individuals and regions. Ideal for evidence-based policymaking to way that is ensure no one and no area is left behind.
	2.1	2	Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population, based on the Food Insecurity Experience Scale (FIES)		
	2.3	3	Volume of production per labour unit by classes of farming/pastoral/forestry enterprise size	The income and productivity of small-scale food producers	A complete breakdown of who smallholders are, what they earn and how much they produce. Vital for government efforts to drive the nation's economy, eliminate hunger and poverty and reduce inequality.
	2.3	4	Average income of small-scale food producers, by sex and indigenous status		
	2.4	5	Proportion of agricultural area under productive and sustainable agriculture	The sustainability of agricultural production	Evidence of agricultural techniques that are sensitive to climate change, while being environmentally, socially and economically sustainable. Information on intensifying production to create greater yields using fewer inputs.
	2.5	6	Number of plant and animal genetic resources for food and agriculture secured in medium or long-term conservation facilities	The biodiversity of plants and animals	Information that will safeguard precious plant and animal varieties and ensure the nation enjoys a diverse and nutritious diet long into the future.
	2.5	7	Proportion of local breeds, classified as being at risk, not-at risk or unknown level of risk extinction		
	2.a	8	The agriculture orientation index for government expenditures	Investment in agriculture	Government expenditure data gives potential for improved food security, reduced inequalities, inclusive growth and the creation of decent jobs.
	2.c	9	Indicator of food price anomalies	Food price volatility	Gives regular price information on a basket of goods to help ensure appropriate measures can be taken to offset hikes.
5	5.a	10	Percentage of people with ownership or secure rights over agricultural land, by sex; Share of women among owners or rights-bearers of agricultural land, by type of tenure	Women's access to agricultural land ownership	Evidence of the extent of women's disadvantages in ownership of and rights to land, as well as equal legal rights to land ownership. Provides a basis for policy measures aimed at securing equal opportunities and access to rights and resources.
	5.a	11	Percentage of countries where the legal framework guarantees women's equal rights to land ownership and/or control		
6	6.4	12	Change in water use efficiency over time	Water use efficiency and water stress	Deeper knowledge on the efficiency and sustainability of water usage. Vital for ensuring water resources support ecosystem and continue to be available for future generations.

SDG	TARGET	n.	INDICATOR	MEASURING	IMPACT
6	6.4	13	Level of water stress: freshwater withdrawal as a proportion of available freshwater resources	Water use efficiency and water stress	Deeper knowledge on the efficiency and sustainability of water usage. Vital for ensuring water resources support ecosystem and continue to be available for future generations.
12	12.3	14	Global food loss index	Food loss and waste	Identifies food losses on the journey from farm to household. Evidence offers basis for improvements in food storage, safety, transport and general functioning of food systems.
14	14.4	15	Proportion of fish stocks within biologically sustainable levels	Fish stocks, sustainable fisheries, illegal fishing and access rights for small-scale fishers	A full picture of marine activity giving countries intelligence on optimum levels of fishing, aquaculture expansion and fair and secure access to living aquatic resources.
	14.6	16	Progress by countries in the degree of implementation of international instruments aiming to combat illegal, unreported and unregulated fishing		
	14.7	17	Sustainable fisheries as a percentage of GDP in small island developing States, least developed countries and all countries		
	14.b	18	Progress by countries in adopting and implementing a legal/regulatory/policy/institutional framework which recognizes and protects access rights for small-scale fisheries		
15	15.1	19	Forest area as a percentage of total land area	Sustainable forests and mountains	Ensure forest and mountains are efficiently managed, and a better balance is struck between conservation and sustainable use of natural resources.
	15.2	20	Progress towards sustainable forest management		
	15.4	21	Mountain Green Cover Index	Land degradation	Instant information on the performance of measures to combat desertification and improve degraded lands and soils, and lands affected by drought and flooding. Evidence crucial for increasing yield and mitigating climate change.

Tabella 5 - I 21 indicatori FAO. Fonte: FAO and the SDGs. Indicators: Measuring up to the 2030 Agenda for Sustainable Development. Rielaborazione personale

CAPITOLO 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT NEL FOOD & BEVERAGE

2.1. SUSTAINABLE FOOD: IL TRAGUARDO DEL SUSTAINABLE DEVELOPMENT

La possibilità di avere un'alimentazione dignitosa è un fondamentale diritto dell'uomo, ma, quando pensiamo al sistema alimentare globale, risulta difficile comprendere la complessità del *food*. Infatti, il cibo è un prodotto, una fonte di nutrizione, un bisogno e un diritto profondamente legato a questioni di cultura, tradizione, identità e integrazione. Inoltre, agricoltori, manifatturieri, consumatori, distributori e regolatori, all'interno della *food value chain*, giocano un ruolo fondamentale per la qualità, la sicurezza, l'impatto ambientale, la salute e la sostenibilità del cibo stesso. Molte sono le attività sostenibili poste in essere nel settore alimentare, ma altrettante sono le sfide che questo mercato si trova ad affrontare. In altre parole, le attività connesse al settore agro-alimentare risultano essere strettamente connesse al tema della CSR: infatti, il *food* rappresenta un *file rouge* che connette tutti gli obiettivi definiti nell'Agenda 2030. Più nello specifico, il settore del *Food & Beverage* è particolarmente attento ai temi sociali in quanto il consumatore si dimostra sempre più esigente sul cibo che finisce sulla propria tavola. Tracciabile, biologico, sostenibile, sano, sicuro e green sono le nuove caratteristiche che il cliente cerca in un prodotto alimentare. Ma come ottemperare al traguardo dello sviluppo sostenibile in questo settore? Quali sono le attività poste in essere in virtù degli obiettivi prefissati per il 2030? Nei prossimi paragrafi, verranno analizzati la sostenibilità nel settore del food, gli indicatori di riferimento e gli interventi necessari per raggiungere i 169 targets ONU per lo sviluppo sostenibile.

2.1.1. Sustainable Food: Le tre aree di sostenibilità

La sostenibilità nel settore alimentare può essere definita come “*la capacità di un sistema alimentare di non esaurire le risorse naturali, comprometterle o minacciarne*”

l'integrità"²⁰. Il *Food Sustainability Index* (FSI) nasce dallo sforzo congiunto della Fondazione *Barilla Centre for Food and Nutrition* e dell'*Economist Intelligence Unit*. Questo indice è uno strumento per analizzare il progresso raggiunto da 25 paesi verso il traguardo del *sustainable development* e quindi misura la loro capacità di rispondere alle sfide del sistema alimentare mondiale, quali: l'agricoltura sostenibile, la nutrizione e gli sprechi alimentari.

Sulla base di questo indice, si ritiene ragionevole poter analizzare la sostenibilità nel settore del *food & beverage* sulla base delle tre aree tematiche esaminate dallo stesso. Tali aree racchiudono in sé le principali sfide che il settore alimentare si trova ad affrontare, quindi, esse verranno analizzate singolarmente nel proseguo, al fine di evidenziarne le problematiche, gli interventi necessari e le best practices in essere per il raggiungimento degli SDGs del 2030.

Agricoltura Sostenibile

Per agricoltura sostenibile si intende “*la produzione efficiente di prodotti agricoli sicuri, sani e di alta qualità con modalità in grado di assicurare la sostenibilità ambientale, economica e sociale*”²¹. È necessario sottolineare che il nostro pianeta dispone di una quantità limitata di terreni coltivabili che si stanno esaurendo. Con una popolazione sempre in crescita occorre, necessariamente, prendere provvedimenti al fine di soddisfare le future esigenze nutrizionali. A tal proposito è necessario ridurre gli sprechi, promuovere tecniche agricole più sostenibili, migliorare l'efficienza del sistema alimentare e individuare attentamente quali terreni destinare alla coltivazione. Le azioni da compiere per assicurare un ottimo livello di produttività atta a soddisfare i bisogni alimentari mondiali e in concomitanza assicurare un uso efficiente delle risorse sono molteplici, tra cui:

- Dare priorità alla biodiversità;
- Utilizzare pratiche agricole sostenibili che si adattino ai cambiamenti climatici;

²⁰ The Economist Intelligence Unit; Barilla Centre for Food & Nutrition; Fixing Food: verso un sistema alimentare più sostenibile;

²¹ The Economist Intelligence Unit; Barilla Centre for Food & Nutrition; Fixing Food: verso un sistema alimentare più sostenibile

- Aumentare i sussidi agricoli e riformarli in modo da considerare la capacità produttive delle aziende e il grado di sostenibilità dei loro metodi agricoli;
- Non trascurare il benessere animale implementando metodi di allevamento più sostenibili e che assicurino la sicurezza e salute degli animali;
- Investire nella formazione degli agricoltori e renderli consapevoli dei benefici economici e ambientali di un'agricoltura sostenibile;
- Aumentare la trasparenza del mercato alimentare e favorire un quadro normativo per regolamentare le speculazioni sui prodotti alimentare.

Sfide Nutrizionali

Le problematiche nutrizionali sono una delle maggiori sfide che l'umanità si trova ad affrontare nel presente. I dati²² evidenziano che attualmente 795 milioni di persone nel mondo soffrono di sotto-nutrizione e più di 2,1 miliardi hanno problemi di obesità o sono sovrappeso. L'aumento dei problemi legati all'alimentazione richiede un intervento immediato e mirato a favorire un rapporto sano con il cibo, ma anche strategie orientate alla sicurezza alimentare. Tanto diffuso è questo problema che, anche a livello globale, l'SDG2 (porre fine alla fame, garantire la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile), l'SDG3 (garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età) e l'SDG12 (garantire modelli di consumo e produzione sostenibili) confermano che l'alimentazione è un fattore cruciale per il benessere e la salute delle persone. Gli interventi, in linea con gli obiettivi per il 2030, da porre in essere sono urgenti e comprendono:

- Assicurare l'accesso ad un'alimentazione adeguata;
- Porre fine alla sotto-nutrizione;
- Implementare sistemi di produzione alimentare sostenibili, più produttivi ed efficienti;
- Promuovere una cultura sull'alimentazione e i suoi benefici per la salute e quindi promuovere stili di vita sani;
- Incoraggiare l'attività fisica in quanto essenziale per una vita salubre;
- Migliorare la governance dei sistemi alimentari.

²² World Food Programme data; <http://www.wfp.org/hunger>

Sprechi e Perdite Alimentari

Nei paesi più sviluppati vengono sprecate più di 1,3 miliardi di tonnellate di cibo commestibile l'anno, corrispondenti a un terzo della produzione alimentare mondiale e al fabbisogno necessario per sfamare i 795 milioni di persone che soffrono di sott nutrizione. Sul nostro pianeta, quindi, è disponibile cibo a sufficienza, occorre solamente ridistribuirlo per garantire a tutti l'accesso al cibo e porre fine alla fame nel mondo. L'SDG12 (produzione e consumo responsabili) prevede che entro il 2030 gli sprechi di qualunque genere vengano dimezzati sia da parte del consumatore sia del produttore. A tale scopo, gli sforzi comuni dovrebbero essere mirati verso politiche o iniziative atte a prevenire gli sprechi e dovrebbero promuovere il riutilizzo del cibo. Gli interventi necessari sono:

- Dare priorità a politiche che riducano lo spreco di alimenti analizzando le cause del fenomeno e intervenendo alla fonte;
- Riconoscere l'importanza della cooperazione lungo tutta la *food value chain* al fine di rendere la produzione più sostenibile ed evitare gli sprechi;
- Investire in campagne di sensibilizzazione e di educazione per rendere i consumatori più consapevoli del problema e degli aspetti negativi connessi.

2.1.2. Sustainable food value chain

Fin qui si è parlato della sostenibilità nel settore del food e degli interventi necessari per raggiungere gli obiettivi del 2030. Essenziale per il *sustainable development* è agire direttamente sulla *food value chain* al fine di creare valore sostenibile nel tempo. A seguire si analizzeranno le caratteristiche principali della *value chain* nel settore alimentare e quindi i principi da seguire per renderla sostenibile. Per ciò, si definisce *Sustainable Food Value Chain (SFVC)* “*the full range of farms and firms and their successive coordinated value-adding activities that produce particular raw agricultural materials and transform them into particular food products that are sold to final consumers and disposed of after use, in a manner that is profitable throughout, has broad-based benefits for society and does not permanently deplete natural resources*”²³. Dalla definizione è evidente come il concetto di valore aggiunto sia fondamentale: infatti

²³ FAO; Developing sustainable food value chains: guiding principle; 2014.

il valore può essere aggiunto ad un prodotto agro-alimentare non solo producendolo, ma anche immagazzinandolo (valore nel tempo) e trasportandolo (valore nello spazio). Più nel dettaglio, il valore aggiunto apportato alla produzione attraverso la *value chain* (di seguito VC) è distribuito in 5 modi:

1. Salari per gli impiegati
2. Profitti netti per gli owners
3. Benefici fiscali
4. Surplus del consumatore (differenza tra il prezzo che è disposto a pagare e il prezzo attuale di mercato)
5. Esternalità: sia negative (es. inquinamento) sia positive (es. valore alla comunità, conservazione della biodiversità, ecc.).

A prescindere dalla definizione o dalla scomposizione, il principale obiettivo di una VC è quello di massimizzare il profitto, non solo eliminando le inefficienze, ma anche massimizzando i ricavi per tutti gli stakeholders attraverso la produzione di prodotti che i consumatori sono disposti a pagare di più. In altre parole, l'obiettivo della VC alimentare è quello di catturare efficacemente l'elemento chiave per generare profitto e outcomes positivi per tutte le imprese agricole e alimentari connesse alla catena del valore.

Per meglio comprendere il meccanismo di creazione di valore sostenibile nel settore alimentare, la FAO ha delineato un framework per la *food* VC (vedi Figura 3)

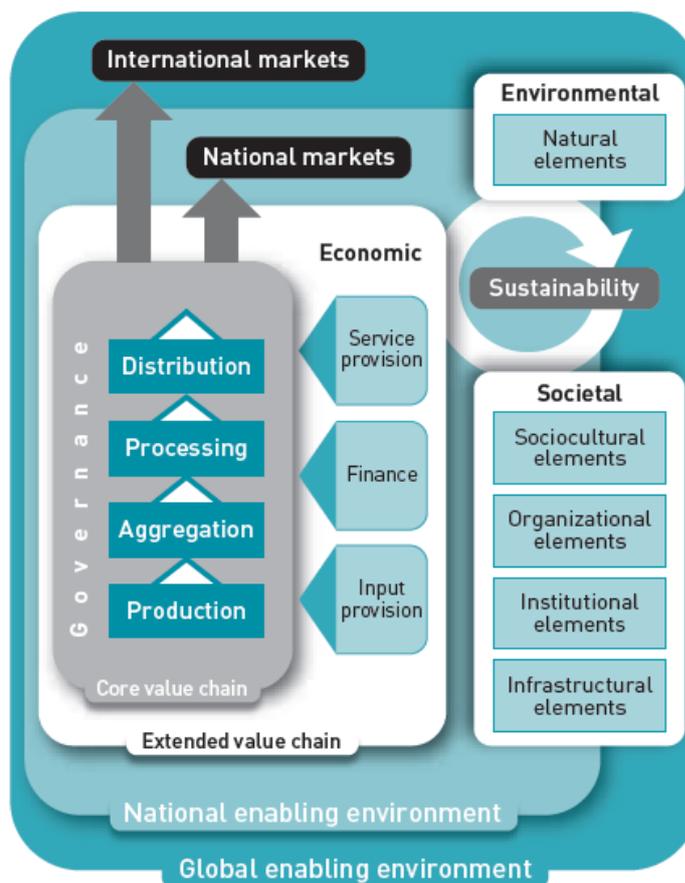


Figura 3 - The Sustainable Food Value Chain Framework. Fonte: FAO

Il framework presenta un sistema in cui il comportamento e le performances delle imprese agro-alimentari sono determinati da un ambiente complesso. La SFVC è costruita attorno alla *core VC*, la quale è collegata agli attori principali della VC (*VC actors*), ovvero coloro che producono o procurano valore aggiunto al prodotto e poi venduto sul mercato. In generale, questi attori sono molto eterogenei, e fanno principalmente parte del settore privato. Nella catena del valore principale si possono distinguere quattro funzioni rilevanti:

- i. Production: pesca, agricoltura o allevamento;
- ii. Aggregation: aggregazione e stoccaggio dei prodotti provenienti dai vari fornitori;
- iii. Processing: attività di trasformazione, packaging, trasporto;
- iv. Distribution: vendita all'ingrosso o al dettaglio.

Elemento critico della *core VC* è la *governance*, cioè l'insieme dei collegamenti orizzontali o verticali tra i *VC actors*, dei flussi informativi, standards, meccanismi di pagamento, contratti e così via. Inoltre, gli attori della VC sono supportati da soggetti a sostegno dello sviluppo che possono essere: fornitori di input fisici o di servizi finanziari e non. Infine, i *VC actors* e i *support providers* operano in un particolare ambiente esterno dove si distinguono due dimensioni, quella sociale e quella naturale-ambientale che possono essere differenziati sia a livello nazionale (es. leggi nazionali sulla sicurezza alimentare) sia internazionale (es. standards alimentari comunitari).

La sostenibilità si manifesta all'interno della VC in tutte e tre le sue dimensioni: *economic, social e environmental*. In quella economica, la VC si considera sostenibile se le attività sono fiscalmente e commercialmente fattibili. Nella dimensione sociale, la sostenibilità è collegata agli outcomes socialmente e culturalmente accettabili in termini di ripartizione dei benefici e costi associati alla creazione di valore aggiunto. La dimensione ambientale, vede la sostenibilità come l'abilità degli attori ad eliminare gli impatti negativi sull'ambiente naturale prodotti dalle loro attività, o meglio a produrre effetti positivi. Considerato tutto ciò, la FAO ha sviluppato un modello di *SFVC development* (c.d. *SFVC development paradigm*) che parte da una fondamentale premessa per cui l'insicurezza alimentare è sintomo di povertà. Per la FAO, dal lato dell'offerta i miglioramenti nel sistema alimentare portati dalla competizione possono ridurre il costo del cibo per i consumatori o incrementarne il valore nutrizionale senza aumentarne il prezzo. Ridurre il costo del cibo avrebbe effetti significativi sulla povertà essendo il cibo la componente principale della spesa delle famiglie nei Paesi in via di sviluppo. Secondo la FAO, affrontare la fame in modo sostenibile e nel lungo periodo permette di porre simultaneamente attenzione ai problemi derivanti da un sistema economico e alimentare inefficienti. La SFVC svolge, quindi, un ruolo fondamentale nel processo verso l'eliminazione della povertà e della fame nel mondo (SDG1 e SDG2), ma occorre che il suo sviluppo sia accompagnato da quello delle VC non alimentari. Infine, è importante sottolineare come il processo di creazione di valore aggiunto metta in moto tre *growth loops*²⁴ nel raggiungere l'obiettivo “*zero hunger and poverty*” (vedi Figura 4): *investment*

²⁴ Per maggiori informazioni riguardo al *Sustainable Food Value Chain Development Paradigm* e quindi ai *growth loops*, si rimanda alle linee guida FAO “*Developing Sustainable Food Value Chains: guiding principles*”.

loop, *multiplier loop* e il *progress loop*. Questi influenzano la sostenibilità economica, sociale e ambientale, ma in concomitanza impattano direttamente sulla fame e sulla povertà.

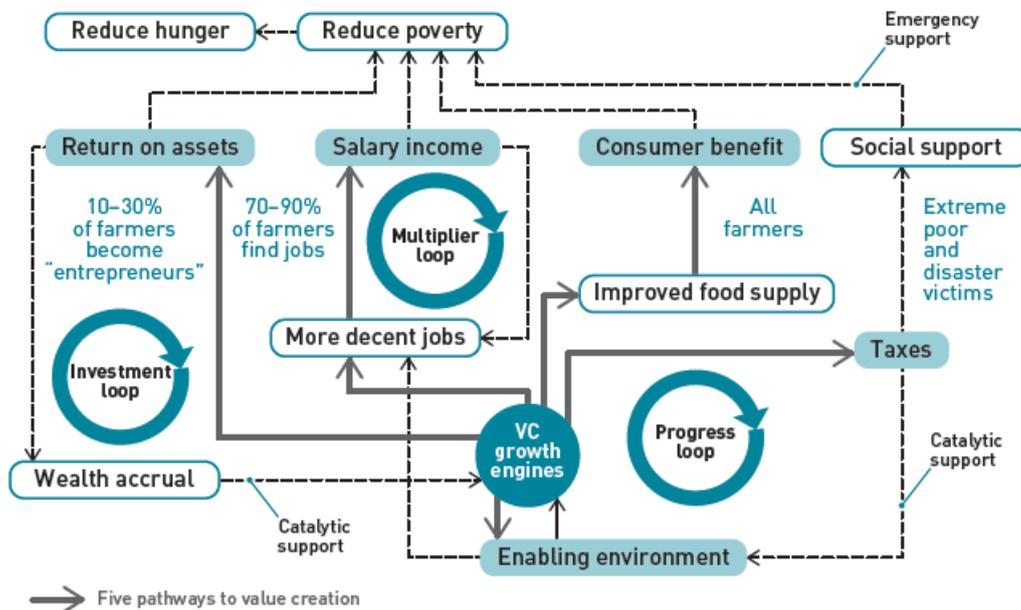


Figura 4 - The SFVC Development Paradigm. Fonte: FAO

Andando ad analizzare brevemente i tre loop:

1. *Investment loop*: Al fine di incrementare la produttività del lavoro, i lavoratori devono essere forniti di fattori produttivi strumentali adeguati che richiedono maggiori investimenti e capitale circolante. Le risorse per acquisire tali beni possono derivare dagli utili reinvestiti o da fonti di finanziamento di vario tipo derivanti da un settore finanziario in crescita guidato dall'accumulo di ricchezza interna. Infatti, questi investimenti porteranno maggiori rendimenti (return on assets) e, man mano che la produttività del lavoro nel settore agro-alimentare aumenterà, si verificherà uno sviluppo tale porterà le piccole imprese agricole a trasformarsi in imprese agro-alimentari più maggiori dimensioni (riducendo quindi la povertà e di conseguenza la fame).
2. *Multiplier loop*: Lo sviluppo delle piccole realtà agricole in piccole e medie aziende agro-alimentari, porta all'aumento dei salari all'interno del settore. Anche se, l'aumento della produttività del lavoro comporta una sensibile riduzione della somanda di lavoro per produrre cibo. Tale effetto ha come conseguenza che i piccoli agricoltori sono costretti a cambiare settore di attività in quanto non più

necessari all'interno della *food VC*. Di conseguenza, ci sarà uno sviluppo anche delle VC non alimentari, creando migliori condizioni di lavoro e maggiori opportunità che impattano positivamente sia in tema di lotta alla povertà, sia per quanto riguarda la lotta alla fame.

3. *Progress loop*: Lo sviluppo delle VCs comporta che ci sia un aumento della base imponibile per le tasse e ciò migliora l'ambiente esterno (c.d. *enabling environmnet*) in cui operano le aziende, nonché rende la formazione e le infrastrutture urbane più fiscalmente sostenibili. Lo sviluppo delle imprese, quindi dei redditi tassabili, contribuisce oltretutto al supporto sociale per le persone in difficoltà (maggiori entrate pubbliche si traducono in maggiori sussidi pubblici). Inoltre, man mano che le condizioni economiche e sociali migliorano, gli impatti socio-ambientali del sistema alimentare vengono incorporati nei *business models* e nei costi di produzione del cibo, portando allo sviluppo di SFVC sempre più attente ai temi di CSR e ESG.

Nonostante il contributo nella lotta contro la fame e la povertà, il SFVCD *paradigm* individuato dalla FAO evidenzia due sfide chiave:

- 1) La necessità di capire la causa dei problemi, gli elementi su cui agire e quindi gli approcci da seguire per rendere la VC alimentare più sostenibile.
- 2) Capire come combinare le capacità del settore pubblico, del settore privato e della società civile in una partnership che permetta la crescita delle aree rurali sottosviluppate e che assicuri la sicurezza alimentare.

Nell'affrontare tali sfide la FAO ha individuato 10 principi da seguire per lo sviluppo della SFVC, strutturati in tre fasi: (1) *measuring performance*, quindi una prima analisi degli impatti economici, sociali e ambientali della FVC; (2) *understanding performance*, cioè capire le cause delle performance negative; (3) *improving performance*, ovvero migliorare la performance sulla base delle evidenze riscontrate nella fase precedente. I 10 principi della FAO riguardano queste tre fasi e sono suddivisi come segue:

❖ 1. *Measuring performance of food value chains – Sustainability principle*

I primi tre principi misurano la performance in termini di *triple bottom line* della sostenibilità, cioè: prospettiva economica, sociale e ambientale (Figura 5).

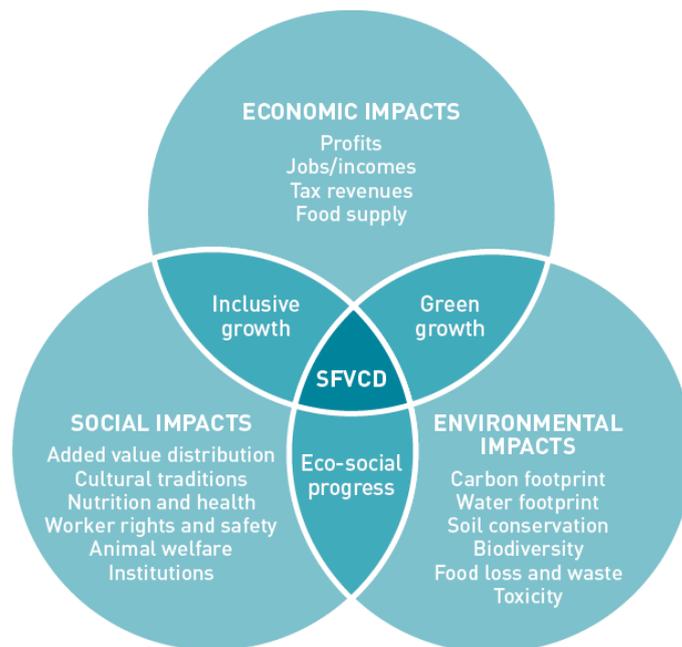


Figura 5 - SFVCD development in an economic, social and environmental perspective. Fonte: FAO

In termini di sostenibilità economica, la VC deve generare maggiori profitti per gli stakeholders. In ambito di sostenibilità sociale, la VC deve generare valore aggiunto che vada a beneficio della comunità. Al contrario, per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, la VC deve generare valore aggiunto gestendo in modo sostenibile le risorse naturali. I principi nello specifico sono:

N.	PRINCIPLE	DESCRIPTION
1	Sustainable food value chain development is economically sustainable	Ensuring the sustainability in food value chain development starts with the identification of sizable opportunities to add economic value
2	Sustainable food value chain development is socially sustainable	The development of sustainable food value chains requires that the value added by upgrading has broad-based benefits for society and results in no socially unacceptable costs
3	Sustainable food value chain development is environmentally sustainable	Sustainability in food chains depends on minimizing negative impacts on the non-renewable natural resources on which the agri-food system critically depends

❖ 2. Understanding food value chain performance – Analytical principles

Lo sviluppo della VC si basa su una prospettiva olistica che permette l'identificazione dell'interconnessione delle cause alla base dei mancati benefici derivanti dalle opportunità dell'*end-market*. L'individuazione di queste è lo scopo principale dei seguenti principi:

N.	PRINCIPLE	DESCRIPTION
4	Sustainable food value chain development is a dynamic, systems-based process	Only by identifying and addressing the root causes of underperformance in the system can truly sustainable food value chains be realized at scale
5	Sustainable food value chain development is centred on governance	Strategies that take behavioural assumptions and governance mechanisms, and the factors that influence them, into account are more likely to result in high levels of impact
6	Sustainable food value chain development is driven by the end market	Value is ultimately determined in the end market, and therefore any upgrading strategy has to be directly and clearly linked to end-market opportunities

❖ 3. Improving food value chain performance – Design principles

I primi sei principi descrivono la performance della VC in termini generali. I restanti quattro guidano il processo mediante il quale la chiara e dettagliata comprensione della performance viene trasformata in programmi efficaci ed efficienti a supporto dello sviluppo della VC. Il processo si divide in tre fasi: (i) fissare gli obiettivi e sviluppare un approccio per raggiungerli; (ii) sviluppare un piano d'azione; (iii) disegnare ed implementare un sistema di monitoraggio e valutazione che analizzi sistematicamente la performance e che si assicuri che questa sia in linea con gli obiettivi. Nel dettaglio i quattro principi sono:

N.	PRINCIPLE	DESCRIPTION
7	Sustainable food value chain development is driven by vision and strategy	Only by carefully targeting realistic development goals and targeting particular points and stakeholders in the value chain can SFVC be effective
8	Sustainable food value chain development is focused on upgrading	In value chain development, successful translation of a vision and strategy into an effective plan that increases competitiveness requires a realistic and complete set of carefully assessed and often innovative upgrading activities
9	Sustainable food value chain development is scalable	Achieving scale, i.e. transformational change, will require that interventions focus in points of leverage or put in motion a demonstration and replication process that is based on realistic assumption
10	Sustainable food value chain development is multilateral	Successful upgrading of a food value chain requires coordinated and collaborative efforts by the private sector, as the driver of the process, and the public sector, donors and civil society as its facilitators

2.1.3. Towards a sustainable food & agriculture: i 20 passi della FAO

La maggior parte dei progressi nella produttività agro-alimentare sono stati raggiunti nell'ultimo decennio, vista anche la necessità di soddisfare la maggiore domanda di cibo e la crescente popolazione. Purtroppo, questo sviluppo ha portato con se diversi costi e problematiche ambientali e sociali, tra cui: scarsità di acqua potabile, degradazione del suolo, stress dell'ecosistema, perdita di biodiversità, pesca aggressiva, deforestazione e aumento delle emissioni di gas. Come conseguenza, il potenziale produttivo delle risorse naturali è stato danneggiato in numerose aree del globo, compromettendo la fertilità del pianeta. Guardando al futuro, la strada verso la sostenibilità è stata marcata dalla già citata Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. L'accordo, per l'appunto, affrontando le sfide che il mondo si trova a fronteggiare, propone un cambio di rotta al fine di invertire gli effetti negativi delle azioni dell'uomo avvenute nel tempo. Dall'analisi degli obiettivi per il 2030, risulta evidente come l'alimentazione e l'agricoltura sono fondamentali per raggiungere un gran numero di SDGs e quindi lo sviluppo sostenibile. La FAO, a tal

proposito, afferma: “*sustainable food and agriculture have grate potential to revitalize the rural landscape, deliver inclusive growth to countries and drive positive change right across the 2030 Agenda*”²⁵. Presa consapevolezza dell’importanza di questi settori, la FAO, con lo scopo di promuovere sistemi di produzione nel settore del *food and agriculture* più sostenibili, ha delineato un approccio basato su cinque principi (Figura 6) che mettono in equilibrio le tre dimensioni della sostenibilità: *social, economic and envirnmental*.



Figura 6 - I principi per lo sviluppo sostenibile nel settore agro-alimentare. Fonte: FAO

Questi 5 principi sono:

- 1) Incrementare la produttività, l’occupazione e la creazione di valore nel sistema alimentare;
- 2) Proteggere le risorse naturali;
- 3) Aumentare i mezzi di sussistenza e favorire la crescita economica inclusiva;
- 4) Accrescere la resilienza delle persone, comunità e degli ecosistemi;
- 5) Adattare la gestione, le strategie, le politiche alle nuove sfide in tema di sostenibilità.

Sulla base di questi principi, sono state definite dalla FAO 20 azioni, ognuna delle quali descrive approcci, pratiche, politiche e strumenti che abbracciano multipli SDGs, nonché favorisce la partecipazione del settore privato al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Per una maggiore semplicità espositiva si riportano le 20 azioni in una tabella riassuntiva in cui si

indicano: il principio di riferimento, l’azione da porre in essere, la descrizione e gli SDGs su cui impatta.

²⁵ FAO, Transforming food and agriculture to achieve the SDGs: 20 interconnected actions to guide decision-makers, 2018.

PRINCIPLE	n.	ACTION	DESCRIPTION	IMPACT ON SDGs
Principle 1	1	Facilitate access to productive resources, finance and services	<p>It means providing greater access to land, resources, services, finance, technologies and modern tools to generate energy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provide small-scale farmers with access to affordable, quality seeds and planting materials of suitable crop varieties, in order to enhance productivity; • Invest in mechanization and advanced technologies in rural; • Reduce community's reliance on distant markets and food price fluctuation through the decentralization of the access to resources, finance and technology. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	2	Connect smallholders to markets	<p>More connected markets offer enormous opportunities to generate greater income, but there are also risks associated with longer food value chains in which external factors play a bigger role and smallholder farmers have less control over input and output prices. So:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producer organizations can help smallholders access an array of services, including improved market information and food safety guidelines, as well as focusing on value-added production and marketing; • Build the entrepreneurial and business skills and capacities of smallholders; • Public procurement can support farmers and food producers access markets while ensuring consumers enjoy affordable and nutritious food in periods of market failure; • Promote a more enabling market environment for smallholders to provide fair and transparent prices that adequately remunerate smallholders' work and investment. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	3	Encourage diversification of production and income	<p>Cultivating multiple crops bring significant benefits to society that go far beyond the farm gate. Not only does diversifying agricultural production conserve biodiversity, improve soil and plant health and reduce exposure to pests, disease or extreme-weather events, it also brings greater rewards to farmers and the local community through improved nutrition, job creation and income generation.</p>	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	4	Build producers' knowledge and develop their capacities	<p>Sharing knowledge, building capacities and investing in innovative technology are all part of the transformation to sustainable food and agriculture system. Participation in modern value chains that trade crops within or across country border requires business-oriented approaches that include a set of skills in managing the farm both at the production as well as the marketing stages. Moreover, to generate better jobs and more decent work opportunities, knowledge-sharing and innovation in rural areas should focus on developing capacities.</p>	<p>Contributes to SDGs:</p> 
Principle 2	5	Enhance soil health and restore land	<p>Sustainably managing soil is cheaper than rehabilitating or restoring soil functions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promote integrated approaches (as sustainable aquaculture and sustainable soil management) that apply the principles of sustainable management; • Management plans and decentralised governance mechanism can empower local actors to have a say over their resources and territories. Sustainability at local levels is much more likely when projects adhere to sustainable land management by-laws and other local regulations. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	6	Protect water and manage scarcity	<p>Building a water-secure world identifies with safe drinking water, sanitation and hygiene, the sustainable management and development of water resources and the protection of aquatic biological resources, wastewater management and water quality.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policies, legislation and fiscal measures can have a profound effect on how water is managed. Forests, in particular, are vital to the regulation and supply of freshwater, so must be protected by laws. • Improve knowledge, research, innovation and implementation to improve water efficiency in agriculture and to promote a sustainable water management. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 

PRINCIPLE	n.	ACTION	DESCRIPTION	IMPACT ON SDGs
Principle 2	7	Mainstream biodiversity conservation and protect ecosystem functions	<p>Mainstream biodiversity in agriculture requires:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Greater investment to ensure that conservation of biodiversity and the genetic resources for food and agriculture are mainstreamed across all sectors contributing to sustainable development, food security and nutrition; • Monitor the biodiversity of plants and animals to identify plant varieties and livestock breeds at risk of extinction; • Reverse the degradation of natural habitats, in particular in mountain, forests, freshwater and coastal environments, by creating conservation areas. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	8	Reduce losses, encourage reuse and recycle, and promote sustainable consumption	<p>All actors in the food chain, from farm to fork, can play a role in reducing losses, reusing, recycling and promoting more sustainable consumption patterns, thus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentives for resilient and sustainable consumption and production must be included in food systems and value chain so consumers and producers are aware of environmental and social impacts when making decisions. • Share knowledge and technologies to improve post-harvest activities in developing countries in order to increase farmers' incomes and the food system's efficiency; • Encourage circular economy in food and agriculture as an alternative to a traditional linear economy of producing, using and disposing. • Identify and promote domestic renewable energy resources to reduce the energy footprint of food production and consumption. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
Principle 3	9	Empower people and fight inequalities	<p>Removing structural constraints and providing smallholder and family farmers with the tools and capacities to build resilient livelihoods. In other words:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support smallholders' participation in producer organizations, cooperatives and networks to allow them to gain greater participation in community decisions, better access to resources and knowledge; • Invest in youth to guarantee sustained national growth; • Social protection schemes, such as school feeding or health care. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	10	Promote secure tenure rights	<p>Governance for tenure of land, fisheries, forest and other natural resources is necessary to avoid overfishing, deforestation and forest degradation, depletion of aquifers and loss of soil quality. Well designed tenure systems generate fairer access and help reduce conflicts, a growing cause for concern following the recent growth in large-scale acquisitions of more productive and accessible land.</p>	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	11	Use social protection tools to enhance productivity and income	<p>Social protection schemes, such as school feeding, cash transfer and health care, play a key role in reducing rural poverty and hunger. Measures such as cash and asset transfers provide liquidity and financial security to all poor people, giving them the means to invest in their future.</p>	<p>Contributes to SDGs:</p> 
	12	Improve nutrition and promote balanced diets	<p>Creating nutrition-sensitive agriculture and food systems requires taking action at all stages of the food chain in order to deliver safe and nutritious food all year round to the consumer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutrition education and awareness programmes involving agriculture and health operators; • Promoting diverse foods; • Accelerate efforts to address all forms of malnutrition to unlock human potential and stimulate positive change. 	<p>Contributes to SDGs:</p> 

PRINCIPLE	n.	ACTION	DESCRIPTION	IMPACT ON SDGs
Principle 4	13	Prevent and protect against shocks: enhance resilience	Prevention involves bringing together multiple stakeholders from government services to local authorities to farmers to others. <ul style="list-style-type: none"> • Improve access to knowledge, technologies and services for those most at risk; • Build resilience in agriculture diversifying a portfolio of activities: assets, source of income, farming practices, and so on; • Adopt good practices like managing soil cover and enhancing soil organic matter; • Integrate disaster risk reduction in agricultural interventions, poverty reduction and climate change strategies. 	Contributes to SDGs: 
	14	Prepare for and respond to shocks	To prepare and respond to shocks, for example: <ul style="list-style-type: none"> • Invest in early warning alerts; • Strengthen preparedness through contingency plans for the different agriculture sectors, coordination arrangements, public information and training. 	Contributes to SDGs: 
	15	Address and adapt to climate change	Responding to climate change is a priority today. For development to be climate-resilient, farmers, pastoralist or fishers will require greater access to technologies, markets, information and credit for investment to adapt their production systems and practices.	Contributes to SDGs: 
	16	Strengthen ecosystem resilience	The more elements that are integrated into farming system, the more resilient it becomes and the more ecosystem services are provided. Integrated systems, which include mixed cropping, crop-livestock, agroforestry, tree-crop-livestock as well as aquaculture, have demonstrated their ability to cope with climatic variability to ensure food and livelihood security.	Contributes to SDGs: 
Principle 5	17	Enhance policy dialogue and coordination	The integrated and transformative nature of the 2030 Agenda requires policies that systematically consider intersectoral linkages and support cross-sectoral communications and collaboration. In particular, the food and agriculture sector must take an integrated approach to sustainability that includes taking stock of the relevant sectoral policies, mapping and analysing synergies and trade-offs between the economic, social and environmental spheres, assessing the state of the sustainability of food systems and agriculture and identifying key issues, their causes and drivers.	Contributes to SDGs: 
	18	Strengthen innovation systems	Innovation is a main driver of agricultural and rural transformation: <ul style="list-style-type: none"> • Increase investments in agricultural R&D, advisory services, agricultural techniques; • Encourage a better provision of information to smallholder family farmers about innovations to give them the skill to manage the ever more complex food and agricultural systems; • Promote innovation for, by and with smallholders themselves. 	Contributes to SDGs: 
	19	Adapt and improve investment and finance	In order to support policies that promote rural transformation, financial instruments' adaptation is required. Nations should increase investments in rural infrastructures and promote new ways to find resources for objectives linked to sustainability.	Contributes to SDGs: 
	20	Strengthen the enabling environment and reform the institutional framework	The many actors playing a role in the sustainable transformation of food and agricultural systems require a State that is not only a sole provider of services, but also a regulator, coordinator and facilitator. The role of the Government is a key role in the path towards the sustainable development.	Contributes to SDGs: 

Tabella 6 - I 20 passi verso un sistema agro-alimentare più sostenibile. Fonte: FAO. Rielaborazione personale.

2.2. SUSTAINABLE REPORTING: GLI STRUMENTI DI DISCLOSURE

Nei precedenti paragrafi e capitoli si è parlato della sempre maggior attenzione che si richiede alle aziende riguardo gli impatti sociali e ambientali delle loro azioni. In linea con tutto ciò, si è accennato anche alla necessità di rendicontare le attività di CSR e quindi di comunicarle ai vari stakeholders coinvolti nella vita dell'impresa stessa. A tale ultimo scopo, verranno trattati i principali mezzi di *disclosure* non finanziaria che le organizzazioni possono adottare. Nello specifico, lo strumento analizzato è il *Sustainability Report*. Questo verrà presentato mediante lo studio delle principali guidelines internazionali concernenti la sua predisposizione, evidenziandone solo i tratti principali necessari al fine del presente studio. Si rammenta che il documento sopra menzionato, insieme all'*Integrated Reporting*, è il principale mezzo utilizzato per comunicare agli stakeholders il contributo dell'impresa al raggiungimento degli SDGs contenuti nell'Agenda 2030.

2.2.1. Integrated Thinking

Al giorno d'oggi, molti sono i documenti di reportistica redatti dalle società: basti pensare al bilancio finanziario, alla relazione sulla corporate governance o al bilancio di sostenibilità di cui sopra (anche se discrezionale per le imprese). Tutti questi elaborati, sfortunatamente, rimangono astratti e *stand-alone* agli occhi degli investitori che si approcciano a valutare l'azienda nel suo complesso. Questi, infatti, tendono a perdersi nella miriade di dati prodotti e non riescono a percepire quali elementi influiscano effettivamente sulla capacità dell'impresa di creare valore di un'impresa. Sabina Ratti, Sustainability Vice President in ENI S.p.A., conviene a riguardo affermando che: *"If you watch the last ten minutes of a movie you most likely know how the movie ends, you are aware of its final outcomes. If this is a romantic movie, you know if the two are still together or not; while, in the case of an action movie, you most likely end up discovering who the killer was. But, unfortunately, although you do get to see the final outcomes of the movie, you still miss a lot to make sense of it. You miss a full appreciation of the themes of the movie, its significant passage points, the unique and possibly complex story that has led to this specific final outcome. When you approach most contemporary corporate reports, the feeling is similar to the one described above: it is difficult to fully*

understand how a number of different, and often stand alone, indicators have contributed to value creation; it is difficult to appreciate the complexity hidden behind the numbers”²⁶. Le sue parole sono una metafora puntuale della situazione attuale, ma allo stesso tempo evidenziano la necessità di adottare un approccio che vada a considerare congiuntamente tutti gli aspetti che influiscono la creazione del valore. Quindi si sostanzia l’esigenza di creare un quadro di insieme che non consideri solo numeri ed indici finanziari o informazioni interne all’azienda, ma che connetta e integri questi dati con aspetti che esulano dalla dimensione finanziaria e approdano in quella della sostenibilità e dell’ambiente esterno. In termini pratici, si deve cercare di riassumere tutti gli elementi finanziari, ESG (Environmental, Social and Governance), qualitativi e/o quantitativi, in un unico report che fornisca una visione completa del valore di un’impresa. Volendo dare una definizione più appropriata a questo concetto di “integrazione”, si cita il Framework <IR> Internazionale dell’IIRC, il quale ci dice che: *“il pensare integrato consiste nella considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un’organizzazione, così come dei capitali che quest’ultima utilizza o influenza”*²⁷. Naturalmente, il pensare integrato conduce ad un *integrated decision-making*, che consideri la sfera finanziaria, ma da cui derivino anche azioni volte alla produzione di valore sostenibile nel tempo e al perseguimento degli interessi di tutti gli stakeholders. Di conseguenza, maggiore è il grado con cui un’impresa adotta il pensare integrato nelle proprie attività, maggiore sarà il livello di connessione tra le informazioni. Difatti, questo approccio consente di integrare in modo più efficace i sistemi informativi a supporto delle attività di reporting e delle comunicazioni interne ed esterne, assistendo l’organizzazione nella produzione di un report di sostenibilità.

2.2.2. Reporting instruments: Bilancio di Sostenibilità e i GRI Standards

Nel 1997 nasce La Global Reporting Initiative (GRI), ovvero un’iniziativa promossa dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) in collaborazione con l’United Nations Environment Programme (UNEP), volta ad aumentare l’efficacia e la qualità del *Sustainability Reporting*. Il GRI negli ultimi anni si è largamente sviluppato, divenendo così un’organizzazione globalmente riconosciuta, la quale ha pubblicato delle

²⁶ <http://integratedreporting.org/news/its-about-the-whole-movie-not-just-how-it-ends/>

²⁷ Framework <IR> Internazionale, pag. 2.

linee guida (c.d. GRI Standards) per la redazione del *Sustainability Report* (o bilancio di sostenibilità) e quindi per la rendicontazione delle performance Environmental, Social e Governance (ESG). Nello specifico il bilancio di sostenibilità è un documento pubblico e credibile che descrive gli impatti di natura economica, ambientale e sociale che l'impresa o l'organizzazione genera attraverso le proprie attività, nonché il suo contributo, sia positivo sia negativo, al raggiungimento dell'obiettivo di uno sviluppo sostenibile. Tale report viene redatto con cadenza annuale e, ad oggi, è il principale strumento per comunicare le performances di sostenibilità verso i propri stakeholders.

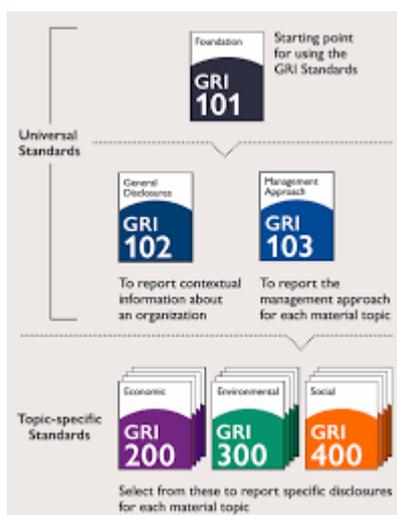


Figura 7 - Struttura dei GRI Standards.
Fonte: GRI 101: Foundation

Per quanto concerne le linee guida, gli standards definiti dal GRI hanno l'obiettivo di creare un linguaggio comune per le imprese e gli stakeholders e accrescere la comparabilità e la qualità delle informazioni, garantendo una migliore trasparenza e rendicontazione da parte delle società. I GRI standards sono un set di principi interrelati tra loro che possono essere applicati a tutte le organizzazioni e a tutti i livelli di queste. Essi sono finalizzati ad assistere l'impresa nella preparazione del *sustainability report* e quindi nell'individuazione delle informazioni necessarie di cui rendere conto ai terzi. I principi guida si dividono in quattro serie di standards che vanno a coprire tutte le dimensioni della sostenibilità, ma in generale possono distinguersi:

- Gli *Universal Standards*: comprendono i principi alla base del report e che permettono di definirne il contenuto e la qualità (GRI 101: Foundation; GRI 102: General Disclosures; GRI 103: Management Approach);

- I *Topic-specific Standards*: individuano categorie, aspetti e indicatori di performance per riportare le informazioni economiche, ambientali e sociali. (GRI 200: Economic topics; GRI 300: Environmental topics; GRI 400: Social topics).

Analizzando più dettagliatamente gli standards universali, il GRI afferma fin dalle prime righe del “GRI 101: Foundation” che i principi di reporting sono fondamentali per il raggiungimento di un adeguato livello di trasparenza del report di sostenibilità e quindi dovrebbero essere applicati da tutte le organizzazioni. Essi sono divisi in due gruppi: quelli per la definizione del contenuto e quelli per la definizione della qualità.

I “*Reporting principles for defining report content*”²⁸ descrivono il processo che deve essere applicato per definire il contenuto del report considerando le attività dell’organizzazione, il suo impatto, le aspettative e gli interessi sostanziali dei suoi stakeholder. Questi sono:

- *Stakeholder Inclusiveness*: “*The reporting organization shall identify its stakeholders and explain how it has responded to their reasonable expectations and interests*”²⁹. Quando un’impresa deve decidere cosa inserire nel proprio report, essa deve considerare le aspettative e gli interessi di tutti gli stakeholders. A tale scopo, è opportuno sviluppare un processo di *stakeholder engagement* che permetta di individuare le informazioni che gli stakeholders necessitano di avere per i propri bisogni.
- *Sustainability Context*: “*The report shall present the reporting organization’s performance in the wider context of sustainability*”³⁰. Le performance descritte all’interno del documento devono essere contestualizzate. L’obiettivo è presentare i risultati ESG dell’impresa in relazione ai concetti generali di sostenibilità condivisi a livello locale, nazionale e globale. Un esempio può essere quello di fornire informazioni sul contributo dell’impresa al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità contenuti nell’ Agenda 2030.
- *Materiality*: “*The report shall cover topics that: reflect the reporting organization’s significant economic, environmental, and social impacts; or*

²⁸ GRI 101: Foundation; 2016

²⁹ GRI 101: Foundation; pag. 8; 2016

³⁰ GRI 101: Foundation; pag. 9; 2016

substantively influence the assessments and decisions of stakeholders”³¹. L’impresa si può trovare a gestire un’ampia e copiosa gamma di informazioni da selezionare. Gli elementi (c.d. materiali) che meritano di essere presentati all’interno del report sono quelli che riflettono maggiormente gli impatti ESG dell’organizzazione e che sono in grado di influenzare le decisioni degli stakeholders. Al fine di individuare quali informazioni sono materiali, l’impresa deve effettuare un’attenta analisi e assessment dei dati disponibili in modo da raggiungere una *“prioritization of topics”*. Per l’appunto, si evidenzia uno strumento consigliato dai GRI Standards per tali scopi, ovvero la matrice di materialità. Essa guida l’impresa nella scelta delle informazioni da riportare sulla base di due dimensioni: (1) la rilevanza per gli stakeholders e (2) la rilevanza per l’organizzazione.

- *Completeness: “The report shall include coverage of material topics and their Boundaries, sufficient to reflect significant economic, environmental, and social impacts, and to enable stakeholders to assess the reporting organization’s performance in the reporting period”*³². Le informazioni materiali devono essere sufficienti per individuare gli impatti dell’organizzazione in riferimento alle aree della sostenibilità. Inoltre, esse devono essere appropriate, accurate e bilanciate, cioè non devono riportare errori e devono descrivere, al fine di fornire una visione completa, sia gli aspetti positivi sia quelli negativi. In aggiunta, è importante stabilire i confini dell’analisi di sostenibilità e quindi descrivere dove gli impatti di ciascun aspetto rilevante si verificano. Naturalmente, le informazioni selezionate, per essere complete, devono essere riferite al lasso di tempo preso in considerazione nel report.

I *“Reporting Principles for defining report quality”*³³ guidano le scelte dell’organizzazione circa la qualità delle informazioni contenute nel bilancio di sostenibilità, compresa la sua corretta presentazione. La qualità è importante per consentire alle parti interessate di fare valutazioni ragionevoli circa le prestazioni dell’organizzazione, e intraprendere le azioni appropriate. Questi sono:

³¹ GRI 101: Foundation; pag. 10; 2016

³² GRI 101: Foundation; pag. 12; 2016

³³ GRI 101: Foundation; 2016

- *Accuracy*: “The reported information shall be sufficiently accurate and detailed for stakeholders to assess the reporting organization’s performance”³⁴. Le informazioni possono essere sia quantitative che qualitative, ed è fondamentale che siano puntuali e precise. L’accuratezza dipende dalla natura degli aspetti che vengono riportati e da chi le usa.
- *Balance*: “The reported information shall reflect positive and negative aspects of the reporting organization’s performance to enable a reasoned assessment of overall performance”³⁵. Il report deve riflettere gli aspetti sia positivi sia negativi delle performances aziendali che possano influenzare le decisioni degli stakeholders. Inoltre, il documento deve essere strutturato e presentato in modo da non condizionare il giudizio di quest’ultimi.
- *Clarity*: “The reporting organization shall make information available in a manner that is understandable and accessible to stakeholders using that information”³⁶. Le informazioni devono essere presentate in modo comprensibile, accessibile e fruibile a tutti gli stakeholders. L’utilizzo di grafici e tabelle è consigliato dai GRI standards a tale scopo.
- *Comparability*: “The reporting organization shall select, compile and report information consistently. The reported information shall be presented in a manner that enables stakeholders to analyze changes in the organization’s performance over time, and that could support analysis relative to other organizations”³⁷. La comparabilità nel tempo è necessaria per permettere agli stakeholders di confrontare le performance economiche, sociali e ambientali con quelle passate. L’applicazione dei GRI Standards permette anche la comparabilità nello spazio, ovvero consente ai portatori di interesse di mettere in relazione le performances di organizzazioni differenti.
- *Reliability*: “The reporting organization shall gather, record, compile, analyse, and report information and processes used in the preparation of the report in a way that they can be subject to examination, and that establishes the quality and

³⁴ GRI 101: Foundation; pag. 13; 2016

³⁵ GRI 101: Foundation; pag. 13; 2016

³⁶ GRI 101: Foundation; pag. 14; 2016

³⁷ GRI 101: Foundation; pag. 14; 2016

materiality of the information”³⁸. L’impresa deve raccogliere, registrare, preparare, analizzare e comunicare i dati raccolti in modo da poter essere oggetto di esame (c.d. Assurance) e garantire l’affidabilità delle informazioni presentate.

- *Timeliness*: “*The reporting organization shall report on a regular schedule so that information is available in time for stakeholders to make informed decision*”³⁹. È importante che le informazioni siano divulgate tempestivamente in modo da permettere agli stakeholders di agire informati. Il report, in generale, viene redatto con cadenza periodica annuale.

Per quanto concerne i *Topic-Specific Standards*, questi individuano indicatori di performance e regole di rendicontazione per ogni area della sostenibilità. Entrando nel dettaglio, le linee guida offrono due vie di rappresentazione per ciascun tipo di impatto che possono essere applicate a tutte le organizzazioni:

- *Rappresentazione Core*: contiene gli elementi essenziali di un report di sostenibilità. Individua le informazioni necessarie per comprendere la natura dell’organizzazione, gli elementi materiali con i relativi impatti e informazioni sulla gestione dell’impresa.
- *Rappresentazione Comprehensive*: si basa sulla modalità Core, ma richiede ulteriori informazioni riguardo la strategia, la governance, l’etica e l’integrità dell’organizzazione. Inoltre, viene richiesto di comunicare le proprie performance in maniera più approfondita, riportando tutti gli indicatori usati e richiesti.

Quanto detto finora rappresenta solamente il background alla base degli standards per la redazione di un bilancio di sostenibilità. In ogni caso, di seguito si riporta una tabella riassuntiva (Tabella 7) dei criteri da rispettare per far sì che un report possa essere definito *compliant* ai GRI Standards.

³⁸ GRI 101: Foundation; pag. 15; 2016

³⁹ GRI 101: Foundation; pag. 16; 2016

Required criteria	Core option	Comprehensive option
Use the correct claim (statement of use) in any published materials with disclosures based on the GRI Standards	Include the following statement: 'This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option'	Include the following statement: 'This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Comprehensive option'
Use GRI 101: Foundation to follow the basic process for preparing a sustainability report	Comply with all requirements in Section 2 of GRI 101: Foundation ('Using the GRI Standards for sustainability reporting')	[Same as for Core]
Use GRI 102: General Disclosures to report contextual information about the organization	Comply with all reporting requirements for the following disclosures from GRI 102: General Disclosures: <ul style="list-style-type: none"> Disclosures 102-1 to 102-13 (Organizational profile) Disclosure 102-14 (Strategy) Disclosure 102-16 (Ethics and integrity) Disclosure 102-18 (Governance) Disclosures 102-40 to 102-44 (Stakeholder engagement) Disclosures 102-45 to 102-56 (Reporting practice) 	Comply with all reporting requirements for all disclosures from GRI 102: General Disclosures Reasons for omission are only permitted for the following disclosures: Disclosure 102-17 (Ethics and integrity), and Disclosures 102-19 to 102-39 (Governance). See clause 3.2 for more information
Use GRI 103: Management Approach to report the management approach and the topic Boundary for all material topics ⁵	For each material topic, comply with all reporting requirements from GRI 103: Management Approach Reasons for omission are only permitted for Disclosures 103-2 and 103-3 (see clause 3.2)	[Same as for Core]
Use the topic-specific GRI Standards (series 200, 300, 400) to report on material topics	For each material topic covered by a topic-specific GRI Standard: <ul style="list-style-type: none"> comply with all reporting requirements in the 'Management approach disclosures' section comply with all reporting requirements for at least one topic-specific disclosure For each material topic not covered by a GRI Standard, it is recommended to report other appropriate disclosures for that topic (see clause 2.5.3) Reasons for omission are permitted for all topic-specific disclosures (see clause 3.2)	For each material topic covered by a topic-specific GRI Standard: <ul style="list-style-type: none"> comply with all reporting requirements in the 'Management approach disclosures' section comply with all reporting requirements for all topic-specific disclosures For each material topic not covered by a GRI Standard, it is recommended to report other appropriate disclosures for that topic (see clause 2.5.3) Reasons for omission are permitted for all topic-specific disclosures (see clause 3.2)
Ensure that reasons for omission are used correctly, if applicable	Comply with all requirements in clause 3.2 (Reasons for omission)	[Same as for Core]
Notify GRI of the use of the Standards	Comply with all requirements in clause 3.4 (Notifying GRI of the use of the Standards)	[Same as for Core]

Tabella 7 - Criteri che un Sustainability Report deve rispettare. Fonte: GRI 101: Foundation

2.2.3. Gri Standards & SDGs disclosure

Una reportistica efficace, attraverso la trasparenza e un'adeguata *accountability*, è fondamentale per costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholders e allineare gli investimenti agli obiettivi dell'azienda. In aggiunta alla normale reportistica, il *Corporate Sustainability Reporting* è un forte stimolo per la comunicazione interna e i processi decisionali per contribuire agli SDGs a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione. La pubblicazione di un report, comunque, non rappresenta né l'inizio né la fine del processo di implementazione di una strategia sostenibile. Contrariamente esso è più uno strumento strategico che:

- ❖ Coinvolge gli stakeholders;
- ❖ Supporta il processo di *sustainable decision-making* a tutti i livelli dell'azienda;
- ❖ Modella le strategie di business;
- ❖ Guida l'innovazione e migliora le prestazioni e la creazione di valore;
- ❖ Attira gli investimenti.

In tale contesto è considerata l'urgenza delle azioni richieste per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, la Global Reporting Initiative ha pubblicato delle linee guida⁴⁰ per l'implementazione e la rendicontazione delle performances legate al raggiungimento degli SDGs. Tali best practices non creano un nuovo framework per il report di sostenibilità, al contrario, si individua un processo di tre step che permette di incorporare gli SDGs in business esistenti e quindi nel processo di reporting. Questi step (Figura 8) sono:

1. Step 1: *Define priority SDG target*, quindi si tratta di individuare gli SDGs chiave per l'organizzazione;
2. Step 2: *Measure and analyze*, cioè esaminare come organizzare gli obiettivi aziendali, come selezionare le informazioni e analizzare la performance;
3. Step 3: *Report, integrate and implement change*, ovvero rendicontare e migliorare le prestazioni degli SDGs.

⁴⁰ GRI, UNGC; Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide; 2018

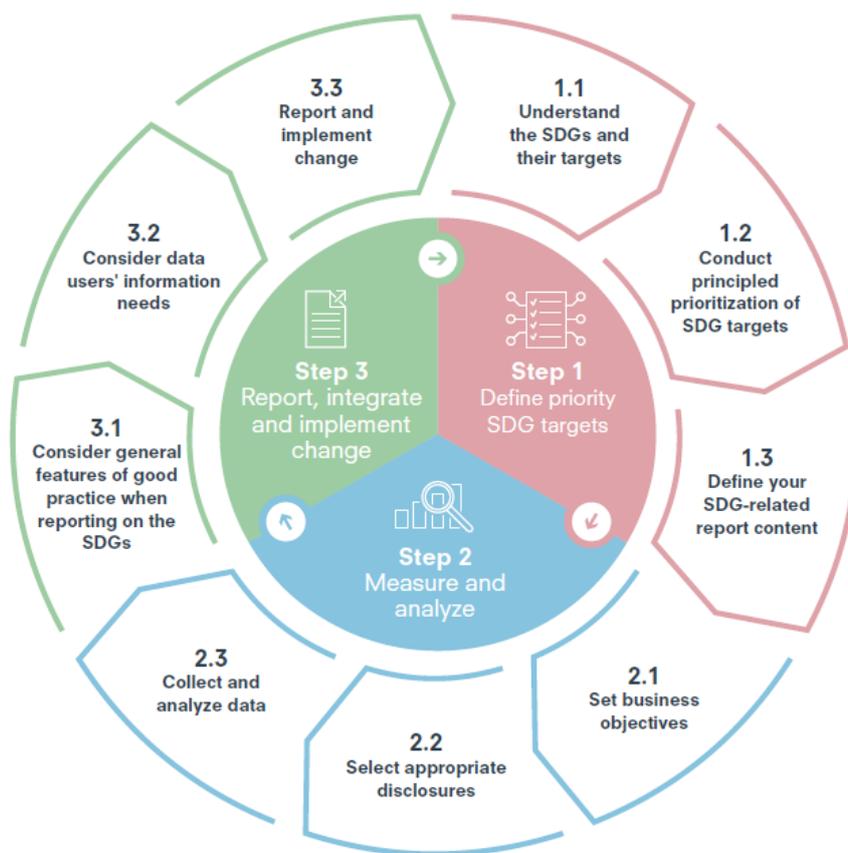


Figura 8 - Le fasi di implementazione degli SDGs nei processi di business e di reporting. Fonte: GRI

Prima di passare alla descrizione dei singoli step, si ritiene necessario tener conto del fatto che tale processo si basa su un c.d. “*Principled prioritization for reporting on SDGs*”. Tale *Principle Prioritization* è un processo che tiene conto:

- Dei rischi per le persone e l’ambiente: quindi considera il contributo che ogni organizzazione può dare nel raggiungimento degli SDGs attraverso l’incontro delle loro responsabilità nell’affrontare i potenziali e reali effetti negativi sulle persone e sull’ambiente collegati alla loro attività;
- Dei benefici derivanti dai prodotti, servizi e investimenti collegati agli SDGs: in altri termini considera il contributo aggiuntivo che le organizzazioni possono apportare al raggiungimento degli SDGs, attraverso l’utilizzo delle loro conoscenze, risorse e capacità a beneficio delle persone e dell’ambiente.

La *principle prioritization* è delineata per aiutare le imprese a raggiungere i seguenti obiettivi:

- i. Allineare la strategia aziendale, gli sforzi e l’allocazione delle risorse con i target SDGs che riflettono gli impatti significativi dell’attività dell’organizzazione;
- ii. Identificare nuove azioni necessarie per contribuire agli SDGs;
- iii. Evitare il “*cherry-picking*” e il “*SDG-washing*”. Il primo si riferisce al selezionare i goal e i target sulla base di ciò che l’azienda può facilmente raggiungere; il secondo riguarda il rendicontare solamente sui contributi positivi ai Global Goals ed evitare di riportare gli impatti negativi.

Definiti tali concetti, si passa all’analisi dettagliata dei singoli step per l’implementazione e la rendicontazione degli SDGs, così come delineato dal GRI nella *practical guide*.

Step 1: Define Priority SDG Target

➤ Step 1.1: Understand the SDGs and their targets

Occorre rivedere tutti gli SDGs e i relativi target, nonché considerare come i problemi sollevati possano riguardare l’attività dell’impresa, tenendo conto dei rischi per le persone e l’ambiente, dei prodotti, servizi e investimenti, ma anche della value chain. È importante anche identificare eventuali altri obiettivi non previsti dall’Agenda 2030 su cui si potrebbe migliorare applicando le conoscenze, le risorse e le capacità dell’organizzazione in modo innovativo. Inoltre, nell’individuazione degli SDGs di riferimento per l’azienda, è opportuno considerare il fatto che i 17 obiettivi e relativi targets sono interconnessi, quindi le azioni dell’impresa potrebbero riguardare più Global Goals contemporaneamente.

➤ Step 1.2: Conduct principled prioritization of SDG targets

Come già evidenziato, la *principled prioritization* è un processo che permette di identificare gli SDGs prioritari per un’azienda. In particolare, ci sono due punti di ingresso, o approcci, che l’azienda può seguire per identificare gli obiettivi di sostenibilità prioritari:

- (i) Valutare come i rischi prioritari per le persone e l’ambiente si riferiscono agli SDGs: l’attenzione è rivolta all’identificazione degli impatti negativi più importanti sulle persone e sull’ambiente legati alle attività dell’organizzazione e alla value chain. Lo scopo è quello di individuare le

opportunità per affrontare questi rischi e massimizzare il contributo per il raggiungimento degli obiettivi per il 2030.

- (ii) Identificare gli SDGs a cui meglio l'organizzazione può contribuire mediante i suoi prodotti, servizi ed investimenti: L'attenzione è rivolta a come l'azienda possa applicare le proprie conoscenze, capacità e risorse al raggiungimento degli obiettivi e, quindi, garantire che i prodotti, i servizi o gli investimenti siano realizzati riducendo al minimo gli impatti negativi.

Si sottolinea come il processo non implica che determinati SDGs siano più importanti di altri. Piuttosto, riconosce che l'organizzazione con le proprie attività avrà un maggiore impatto su alcuni rispetto ad altri; di conseguenza l'azienda deve dare priorità a questi nelle proprie strategie.

➤ Step 1.3: Define your SDG-related report content

La prioritizzazione nello step precedente può dar luogo a due serie di SDGs prioritarie che si sovrappongono. Nel processo di definizione del contenuto del report compliant ai GRI standards, l'organizzazione deve consultare anche gli stakeholders, al fine di determinare eventuali ulteriori argomenti relativi agli SDGs che possano influenzare le loro decisioni e valutazioni.

Step 2: Measure and Analyze

➤ Step 2.1: Set business objectives

Dai risultati dello step 1, si possono identificare e allineare gli obiettivi e le strategie per contribuire agli SDGs prioritari. Nel fare ciò:

- ❖ Se si affrontano gli SDGs prioritari basati sui rischi per le persone e l'ambiente, allora occorre individuare strategie e obiettivi che non cerchino solo di evitare il danno, ma che cerchino anche di massimizzare i risultati
- ❖ Se si affrontano gli SDGs individuati sulla base dei prodotti, servizi e investimenti, allora occorre assicurarsi che questi output siano prodotti e consegnati minimizzando gli impatti negativi.

In aggiunta, se possibile, si ritiene opportuno definire obiettivi aziendali che tengano conto degli obiettivi per lo sviluppo sostenibile e delle problematiche urgenti a livello globale.

- Step 2.2: Select appropriate disclosures
Definiti gli SDGs e gli obiettivi, occorre identificare gli indicatori da utilizzare per misurare i progressi compiuti. Per riportare adeguatamente gli impatti bisogna combinare dati qualitativi e quantitativi, nonché utilizzare differenti standard di divulgazione per prioritizzare e riportare gli impatti sugli SDGs,
- Step 2.3: Collect and analyse data
Se possibile i dati andrebbero divulgati in forma aggregata così da riflettere la diversità degli impatti in diversi contesti. Inoltre, è necessario misurare regolarmente i progressi raggiunti rispetto agli obiettivi prestabiliti per ciascun SDG. Infine, quando si analizzano i dati, occorre assicurarsi che le modalità selezionate riflettano adeguatamente il contributo della propria azienda agli SDG

Step 3: Report, Integrate and Implement Change

- Step 3.1: Consider general features of good practice when reporting on the SDGs
Sulla base dei risultati dello Step 2, questa fase cerca di definire ciò che è necessario per mettere insieme il contenuto del report e riflettere sull'implementazione del cambiamento. A tal proposito, i report devono basarsi su framework internazionali e devono includere le informazioni relative agli SDGs, nonché il modo in cui questi sono integrati tra le priorità e gli obiettivi aziendali. Più nel dettaglio, gli obiettivi SDG prioritari vanno presentati nel contesto più ampio della sostenibilità; inoltre, vanno segnalati i progressi rispetto agli obiettivi stabiliti per ciascun SDG prioritario su base regolare. Peraltro, si sottolinea che nel caso in cui vengano individuati degli impatti negativi, allora nel report vanno descritti i rimedi implementati o che si intende porre in essere per eliminarli. Infine, oltre ai reports, si devono utilizzare anche altri canali rilevanti di comunicazione per dare evidenza di tali attività, come: siti, social media, eventi, ecc.
- Step 3.2: Consider data users' information needs
Nella rendicontazione di tutto ciò che concerne gli SDGs e la sostenibilità, occorre considerare le necessità informative degli stakeholders:
 - ❖ Il report dovrebbe fornire informazioni agli shareholders e agli stakeholders così da permettere loro di decidere e scegliere;

- ❖ Bisogna tener conto delle esigenze informative dei governi. Infatti, sono i governi nazionali che guidano l'attuazione degli SDGs e che presentano i propri progressi alle Nazioni Unite. Il settore privato, viste tali premesse, dovrebbe cercare di supportare la raccolta di dati e realizzare report conformi a standards internazionali, così da rendere agevole il confronto delle informazioni.
 - ❖ Non meno importanti sono le esigenze degli investitori. Questi sono sempre più interessati ai dati relativi agli SDGs per misurare i rischi e le nuove opportunità di business. La valutazione degli impatti delle attività sugli obiettivi per il 2030 può influenzare le decisioni degli investitori, i quali sono sempre più attenti a come le imprese hanno intenzione di cambiare i propri modelli di business in relazione agli SDGs prioritari.
 - ❖ Ulteriori esigenze informative sono rappresentate dalla società civile e dai consumatori. Infatti, i consumatori sono sempre più attenti a come i prodotti sono ottenuti, quindi ricercano beni e servizi sostenibili e richiedono una maggiore trasparenza alle aziende.
- Step 3.3: Report and implement change
- L'ultimo step, successivo al report, riguarda la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'implementazione. In particolare, occorre valutare se si stanno raggiungendo gli obiettivi impostati in relazione agli SDGs prioritari, il management deve anticipare le lacune nelle prestazioni riflettere sui miglioramenti e includere queste informazioni nei report. Per tali ragioni, un'efficiente comunicazione interna, al fine di supportare l'integrazione degli SDGs nella strategia aziendale, è essenziale tanto quanto il report esterno

2.2.4. <IR> Framework & SDGs disclosure

I *Sustainable Development Goals* hanno introdotto un nuovo interrogativo legato all'approccio delle imprese a problemi legati allo sviluppo sostenibile e al loro impatto nel raggiungimento degli obiettivi definiti nell'Agenda 2030. Infatti, la pubblicazione degli SDGs ha permesso alle aziende di incorporare questi obiettivi nelle proprie strategie in quanto il loro successo e la loro sopravvivenza nel lungo periodo dipendono dal

raggiungimento di questi. In questo paragrafo si analizza il framework⁴¹ sviluppato dall'IIRC per l'implementazione e la rendicontazione degli SDGs da parte delle imprese e quindi, nello specifico:

- 1) Il contributo delle imprese al raggiungimento degli SDGs attraverso l'applicazione dell'*integrated thinking*;
- 2) L'utilizzo dell'IR per comunicare il loro contributo e come hanno gestito i rischi e le opportunità legate allo sviluppo sostenibile.

Il Framework <IR>⁴² si propone di allineare il processo di creazione di valore sostenibile agli SDGs, così da facilitare una maggiore trasparenza degli outcomes dell'attività aziendale in ambito di sviluppo sostenibile. A tal proposito, si riporta il *value creation process* definito dall'IIRC con l'impatto di ciascun capitale⁴³ sul raggiungimento dei 17 obiettivi di sostenibilità (Figura 9).

⁴¹ Carol A. Adams; The Sustainable development Goals, integrated thinking and integrated report; ICAS; IIRC; Green Economy Coalition; 2017.

⁴² Lo standard internazionale di riferimento per la redazione di un report integrato è quello elaborato dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), un'associazione globale al cui interno raccoglie organismi di regolamentazione, investitori, standard setters e ONG. L'obiettivo principale dell'IIRC è quello di creare uno standard comune che identifichi la relazione tra gli aspetti ESG e le prospettive future delle aziende circa la capacità di creazione di valore nel breve e medio-lungo periodo, tenendo conto del contesto in cui operano. (<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>)

⁴³ Per quanto riguarda il "capitale", nello standard internazionale si intende come "lo stock di valore che viene incrementato, ridotto o trasformato attraverso le attività e gli output di un'organizzazione". Tale capitale è l'input del processo di creazione di valore dell'impresa e si presenta sotto sei principali forme: capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e naturale. Per maggiori informazioni riguardo il processo di creazione di valore, i capitali e il framework <IR> consultare: Framework <IR>; IIRC.

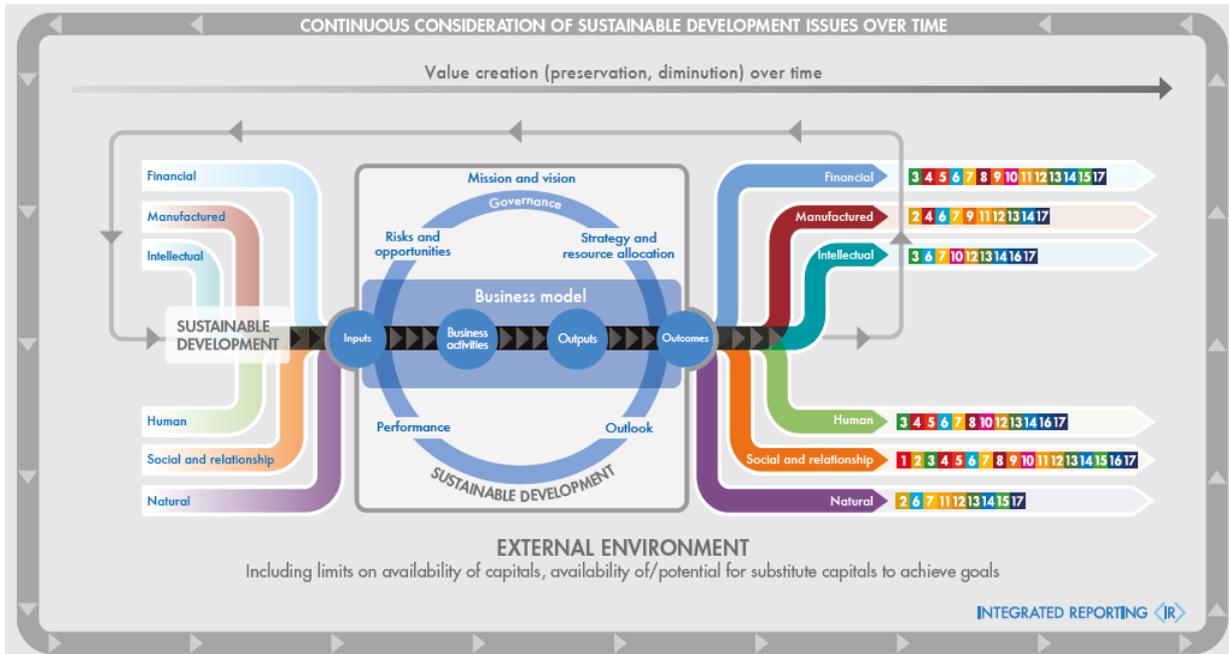
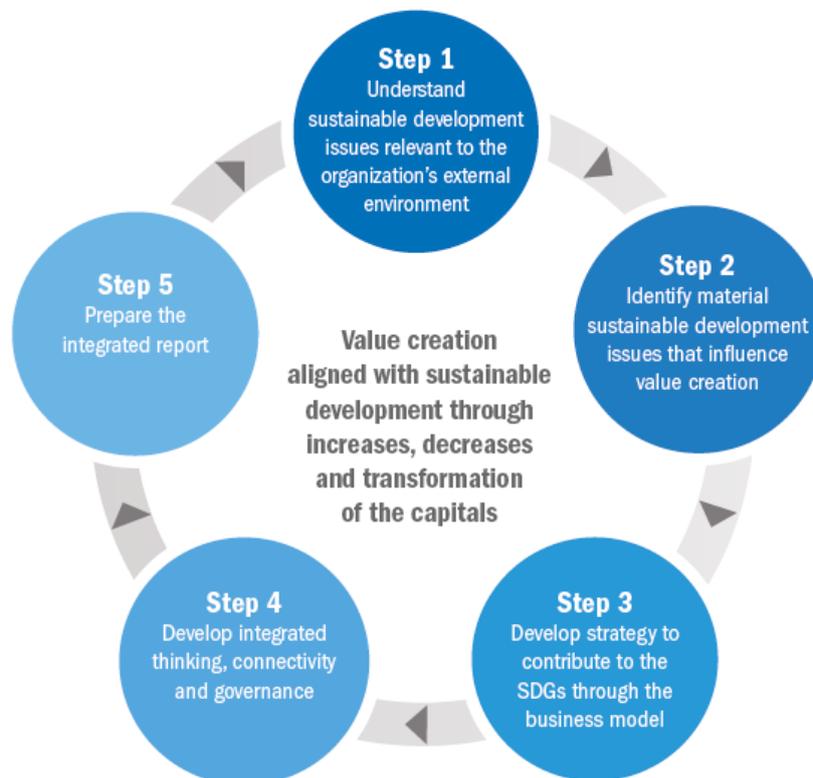


Figura 9 - Allineamento degli SDGs con il value creation process. Fonte: IIRC.

Più nello specifico, l'<IR> Framework individua cinque steps che le imprese devono seguire per contribuire agli SDGs attraverso il processo di creazione di valore (Figura 10).

Figura 10 - I 5 step per l'implementazione degli SDGs. Fonte: IIRC



➤ Step 1: Understand sustainable development issues relevant to the organization's external environment.

Gli SDGs e i problemi legati allo sviluppo sostenibile dovrebbero essere incorporati nella più ampia considerazione dell'ambiente esterno rilevante per la capacità dell'impresa di creare valore. Le organizzazioni devono analizzare tale ambiente esterno al fine di identificare rischi e le opportunità nel breve e medio-lungo termine, da considerare nel processo di sviluppo delle strategie. Ad esempio, nel settore del Food, potrebbero essere la povertà e la fame ad influenzare negativamente la supply chain delle aziende; oppure l'*overfishing* o la degradazione della terra ad influire sulla capacità di reperire materie prime. L'identificazione dei fattori esterni rilevanti inclusi quelli connessi agli SDGs, i quali variano di settore in settore, dovrebbe coinvolgere gli stakeholders. Inoltre, le organizzazioni devono considerare come esse stesse possano contribuire alle tematiche di sostenibilità per il 2030 attraverso le loro attività.

➤ Step 2: Identify material sustainable development issues that influence value creation.

Quando le organizzazioni pianificano il loro approccio agli SDGs, in particolare quelle che cercano di ridurre i rischi e aumentare le opportunità scaturenti dallo sviluppo sostenibile, devono identificare, valutare e dare priorità a quei problemi di sostenibilità che permettano di massimizzare gli outcomes per i sei capitali (vedi Figura 9) e il loro contributo agli SDGs. Non tutti gli SDGs sono materiali per il *value creation process* di un'azienda, in quanto certi obiettivi e targets non sono applicabili ad alcuni tipi di società. Il processo di identificazione, valutazione e di "prioritizzazione" concerne ciò che materialmente influisce sulla creazione di valore e comporta la partecipazione degli stakeholders interni ed esterni. Le modalità di assesment possono essere le più disparate, tra queste il Framework consiglia l'utilizzo di una matrice che vada a considerare l'impatto dei temi di sostenibilità sia nel processo di creazione del valore sia per gli stakeholders. In ogni caso, gli indicatori utilizzati dalle imprese per misurare la trasformazione dei capitali causata dagli outputs e dalle attività, possono essere sfruttati anche per valutare gli outcomes che impattano sul raggiungimento di uno o più SDGs.

➤ Step 3: Develop strategy to contribute to the SDGs through the business model.

Le imprese devono individuare e programmare i loro obiettivi strategici, le attività di supporto e gli SDGs significativi sulla base del loro business model e di conseguenza allocare efficacemente le risorse. Avendo identificato i temi di sostenibilità rilevanti per l'organizzazione e connessi al suo ambiente esterno (Step 1) e avendo selezionato le problematiche materiali che possono influenzare la creazione del valore (Step 2), l'impresa deve sviluppare una strategia specifica. Ovvero, tutto ciò deve essere in linea con il business model e consentire l'individuazione degli inputs e outcomes in termini di capitali; nonché come gli outputs e le attività chiave dell'organizzazione influenzino quegli stessi capitali. Di conseguenza, possono essere sviluppati piani di allocazione delle risorse atti ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici, inclusi i progressi verso gli SDGs.

➤ Step 4: Develop integrated thinking, connectivity and governance.

Il Framework <IR> richiede alle organizzazioni di tener conto nelle proprie strategie dei cambiamenti dell'ambiente esterno, dell'evoluzione delle aspettative della società civile e dei limiti delle risorse naturali. In particolare, le imprese devono accertarsi che:

- Il processo di costruzioni di relazioni con gli stakeholders: identifichi gli aspetti di sostenibilità materiali; che queste problematiche siano incorporate nelle strategie e che gli obiettivi e targets per il 2030 siano efficacemente perseguiti;
- Le organizzazioni sviluppino e accrescano le relazioni con e tra gli stakeholders al fine di assicurare il benessere generale;
- Il business model delle imprese consideri tutte le problematiche di sostenibilità materiali che impattano sugli inputs e outcomes in termini di capitali;
- Le strategie dell'organizzazione e il business model evolvano tenendo conto delle performances passate e che rispettino gli SDGs dell'Agenda 2030.

Di conseguenza, questo step prevede che le imprese perseguano le proprie strategie verso gli SDGs attraverso un approccio integrato così come definito nel paragrafo 2.2.3.

➤ Step 5: Prepare the integrated report.

L'ultimo step prevede che le imprese riportino il loro contributo per il raggiungimento degli SDGs in termini di outcomes e di capitali interessati. In altri termini, questa fase prevede la redazione di un report integrato che metta in evidenza il processo seguito dall'organizzazione con riferimento all'implementazione degli SDGs (es. come hanno implementato gli step 1-4 del framework). Inoltre, il documento dovrebbe riportare: come le questioni legate allo sviluppo sostenibile limitino la disponibilità di uno o più capitali; come queste siano stati considerati nella definizione delle strategie e come non abbiano impattato sulla creazione di valore. L'*Integrated Report* dovrebbe comunicare come il modello di business porti ad outcomes (positivi o negativi) in termini dei sei capitali e come questi contribuiscano al raggiungimento dei target per il 2030. In sintesi, le imprese sono incoraggiate a rendicontare sul contributo materiale ai fini dell'Agenda 2030, identificare quali capitali sono aumentati, quali diminuiti e quali trasformati nel processo di creazione di valore. Ad esempio, un'impresa alimentare deve descrivere:

- come questa abbia contribuito al SDG2;
- come questo abbia incrementato il capitale produttivo o naturale;
- deve comunicare le proprie politiche di genere;
- come il capitale umano viene sfruttato e formato;
- come tutte le proprie politiche di sostenibilità portino ad un aumento nel medio-lungo periodo del capitale finanziario.

CAPITOLO 3: SUSTAINABLE FOOD: WALMART, CARGILL & WHOLE FOODS MARKET

Nei precedenti capitoli si è definito il processo evolutivo della CSR, con particolare evidenza di come queste tematiche siano strettamente connesse al settore del cibo. Successivamente, si sono descritti gli obiettivi ONU per lo sviluppo sostenibile dei Paesi, descrivendo solamente i target che si sono dimostrati collegabili al mercato alimentare. Definito il contesto di riferimento, si è analizzata la sostenibilità nel settore del *food & beverage*, dando nota dei principali metodi di *disclosure* utilizzati dalle aziende per rendicontare le proprie attività di sostenibilità. Tutto ciò è stato affrontato da un punto di vista pressoché teorico, tralasciando esempi pratici effettivi. In questo ultimo capitolo, con la finalità di dare un taglio più pratico e tangibile all'elaborato, si analizzeranno tre aziende alimentari molto attive nel settore della sostenibilità, ovvero: Walmart, Cargill e Whole Foods Market. Lo scopo ultimo dell'analisi è quello di descrivere le attività di CSR poste in essere dalle organizzazioni per rendere la propria *food value chain* più sostenibile, sia in risposta delle esigenze del consumatore, sia per la creazione di valore sostenibile. Inoltre, la ricerca cercherà di dare evidenza di come queste attività contribuiscano al raggiungimento degli SDGs, nonché di come questi siano stati implementati e rendicontati dalle aziende studiate.

Lo studio si è basato sull'analisi dei report di sostenibilità redatti dalle aziende, sulle informazioni nel sito e sugli articoli di settore. Per ogni impresa sono state reperite informazioni riguardo:

1. La società, il suo business e la sua performance finanziaria;
2. Le ragioni che hanno spinto l'azienda ad intraprendere determinate pratiche;
3. Le attività di sostenibilità, analizzate sulla base di quattro dimensioni chiave, e le metodologie di monitoraggio utilizzate;
4. Gli standards, best practices e certificazioni utilizzati;
5. Eventuali notizie e/o scandali riguardanti l'azienda e la sostenibilità.

Particolare attenzione va posta sul punto 3: infatti, il vero cuore dello studio è proprio l'analisi delle attività sostenibili delle aziende analizzate sotto quattro punti di vista:

- i. Dimensione 1: Producing healthful food products. Exploring food products that foster good health and psychological and physical wellbeing.
- ii. Dimensione 2: Identifying sustainable ways to produce food. Investigating how organizations ensure that food is produced (in the case of production) or managed (in the case of companies managing/dealing with food) in a sustainable way, minimising environmental harms and fulfilling ethical responsibilities to producing communities and consumers.
- iii. Dimensione 3: Developing sustainable food value chains. Are organizations aligning their strategies with sustainable objectives and long-term value creation? The report will shed lights on some of the sustainable development practices (i.e. waste management) developed by the case studies selected to preserve the environment, serve society, respect the dignity of people, reduce poverty and ultimately generate a value for stakeholders;
- iv. Dimensione 4: Being a good citizen. Identifying organizations corporate governance initiatives to promote a corporate culture of transparency, community engagement, and good citizenship, including fair tax payments.

Dall'analisi di tutti gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile prefissati dall'azienda e le azioni poste in essere per raggiungerli, è stato descritto il contributo di ciascuna dimensione al raggiungimento degli SDGs per il 2030. In questo modo, si rende chiaro come questi obiettivi siano stati implementati all'interno delle strategie e come gli investitori siano portati a conoscenza del *commitment* delle imprese.

3.1. WALMART



3.1.1. La società e il business

Walmart è oggi la più grande società di distribuzione del mondo. Ogni settimana, oltre 275 milioni di clienti e membri visitano gli oltre 11.300 discount presenti in 27 Paesi. Nel 2018 la società ha realizzato ricavi per \$514,4 miliardi e ha dato impiego a più di 2.2 milioni di associati in tutto il mondo. Ad oggi, Walmart continua ad essere leader nella sostenibilità, nella *corporate philanthropy* e nelle opportunità di carriera.

Figura 11 - Riepilogo del business di Walmart. Fonte: 2018 Global Responsibility Report



La Figura 11 riassume i dati essenziali relativi al business dell'azienda. In particolare, la *mission* di Walmart consiste in “*provide safe, affordable food and other products to*

people around the world. Doing so in a way that enhances economic opportunity, environmental and social sustainability, and local communities creates value for our business and for society". Tale scopo sociale viene perseguito attraverso la condivisione di valori etici forti e una strategia che consiste in:

- Rendere la vita più semplice alle famiglie occupate;
- Cambiare l'approccio al lavoro;
- Operare eticamente e in conformità alla legge;
- Conquistare la fiducia dei consumatori come miglior retailer del settore.

3.1.2. La sostenibilità in Walmart e gli strumenti di reporting analizzati

*"Business exists to serve society. For Walmart, this is true in many ways. We're providing customers with convenient access to safe, affordable food and other products, creating job opportunities for our associates; helping suppliers grow their businesses that, in turn, employ others; and generating tax dollars that help support community life"*⁴⁴. Con tali parole, il Chief Sustainability Officer, Kathleen McLaughlin, parla della visione di sostenibilità che risiede in Walmart. La società di distribuzione, si presenta come una società altamente operativa nell'area della *corporate sustainability*. Un esempio evidente dell'attenzione riposta in questa dimensione del business sono gli elevati standard richiesti ai dipendenti, fornitori e distributori della compagnia. Infatti, l'impresa si aspetta che questi siano *ambassadors* dei propri principi etici. Uno di questi principi è, ad esempio, il rispetto per gli individui, ovvero trattare il prossimo con il massimo rispetto, sia questo un collaboratore, un fornitore, un cliente o chiunque sia collegato al business della società. Per l'impresa, difatti, la sostenibilità non riguarda solo la propria attività, ma coinvolge l'intera *value e supply chain*. Oltretutto, apportare miglioramenti continui lungo tutta la filiera è fondamentale, in quanto ciò ha un impatto positivo sulle comunità dove essa stessa e i propri fornitori operano. Di conseguenza, Walmart crea opportunità economiche per le persone e le imprese nelle *supply chains*, procurando prodotti da aree economicamente svantaggiate, implementando programmi che promuovono la mobilità economica delle donne, creando opportunità di avanzamento per le persone nei settori retail e affini, promuovendo la produzione locale, sostenendo la diversità dei fornitori e aiutando le piccole imprese in fase di sviluppo. Inoltre, al di là

⁴⁴ Walmart, 2018 Global Responsibility Report, 2018

della creazione di opportunità di crescita per i propri affiliati, per essa la collaborazione con governo, società civile e altri stakeholders è necessaria per affrontare questioni urgenti come povertà, fame, cambiamenti climatici e disastri naturali.

Andando più nello specifico sulle prospettive di sostenibilità future in Walmart, McMillon dice: *“We want to make sure Walmart is a company that our associates and customers are proud of – and that we are always doing right by them and by the communities they live in. That’s really what these commitments are about. And that’s why we’re so passionate about them”*. Tali *commitments* condivisi sono:

- ✚ *“Power half of the company’s energy from renewable sources under a plan designed to achieve science-based emissions targets”*: L’azienda entro il 2025 ha intenzione rendere il proprio fabbisogno energetico dipendente esclusivamente da fonti di energia rinnovabili, riducendo al contempo le emissioni di CO2. Tutto ciò coinvolgendo i fornitori e gli affiliati lungo tutta la catena di approvvigionamento e di distribuzione.
- ✚ *“Achieve zero waste to landfill in key markets by 2025”*: Walmart ha l’obiettivo di continuare a lavorare per ridurre gli sprechi in tutte le *supply chains* di propria competenza.
- ✚ *“Sell more sustainably produced products while maintaining the low prices customers expect”*: L’obiettivo è quello di creare e vendere prodotti più sostenibili in termini di packaging, sicurezza alimentare e risorse naturali adoperate.

Tutti questi obiettivi saranno analizzati nel dettaglio nei paragrafi da 3.1.3. a 3.1.7. andando definirne il collegamento con gli SDGs prioritari per l’attività aziendale.

L’analisi che segue tale premessa, è stata svolta sul bilancio di sostenibilità pubblicato dall’azienda nel 2018, ovvero il *“2018 Global Responsibility Report”* per il FY2018. Come evidenziato nella nota metodologica del documento, Walmart segue un processo composto di cinque fasi per l’implementazione e la rendicontazione delle attività ESG (Figura 12). Tale documento di sostenibilità viene redatto dalla società fin dal 2014, anno in cui questa ha iniziato a comunicare gli obiettivi di sostenibilità che erano stati programmati a livello strategico nel 2005.



Figura 12 - Le fasi di implementazione e rendicontazione delle strategie ESG in Walmart.

In conclusione, è opportuno segnalare come il report segua le linee guida definite dal GRI con approccio *core* rispetto ai singoli standard pubblicati dallo *standard setter* internazionale.

3.1.3. Dimension 1: Producing healthful food products

Comprendere i bisogni dei propri clienti è una delle principali priorità di Walmart. Per raggiungere tale scopo la società usa una varietà di canali per sollecitare i feedback e per comunicare con i propri clienti, tra cui: ricerche specifiche basate sulle interviste, social media e comunicazione interpersonale all'interno degli stores. Ogni giorno, Walmart lavora per rendere più efficiente ogni fase della *supply chain* al fine di fornire prodotti più sani e sicuri ai propri clienti. Nello specifico, l'obiettivo di Walmart è "*providing access to affordable, safer, healthier food and products*", ovvero quello di fornire prodotti alimentari più sicuri e salutari e, entro il 2022, ridurre l'uso di prodotti chimici nella produzione. Tale obiettivo strategico sostenibile viene suddiviso dall'azienda in 4 sub-obiettivi:



Enhancing food choices: Walmart lavora per trovare nuovi modi di promuovere stili di vita più sani, aiutando così a rendere il cibo più sano. Ciò viene fatto attraverso:

- la riformulazione dei propri prodotti: riducendo il livello di zuccheri, grassi o ingredienti artificiali;
- rendendo il cibo sano più accessibile: attraverso la disponibilità di una maggiore scelta nutrizionale nei propri store fisici e online



Promoting food safety: In Walmart, essendo questa leader nel *retail food business*, il mantenimento di una gestione innovativa ed efficace del sistema per la sicurezza alimentare è fondamentale per continuare ad avere successo. L'approccio dell'azienda alla sicurezza dei prodotti alimentari comprende:

- ridurre il rischio nella *value chain* mediante l'utilizzo di certificazioni, una maggiore trasparenza ed elevati standard per i fornitori;
- ridurre il rischio nelle proprie attività attraverso il monitoraggio delle *good practices*, maggiori controlli sulla sicurezza e la qualità, o il miglioramento delle etichette;
- pensare in grande ed agire localmente, ovvero promuovere le collaborazioni con grandi organizzazioni ed investire nei piccoli produttori che hanno un ruolo nella *food VC* di Walmart.



Advancing sustainable chemistry: Walmart è impegnata nell'incoraggiare i propri fornitori ad utilizzare dei principi chimici sostenibili nella produzione dei prodotti che poi saranno venduti. Tale obiettivo viene seguito soprattutto mediante un incremento della trasparenza e l'utilizzo di certificazioni ⁴⁵come EPA's Safer Choice, EWG Verified o Cradle to Cradle.



⁴⁵ Per maggiori informazioni, si rimanda ai siti web delle singole certificazioni:
<https://www.epa.gov/saferchoice>; <https://www.ewg.org/ewgverified/index.php>;
<https://www.c2ccertified.org/get-certified>.



Fostering animal welfare: Walmart crede che gli animali debbano essere trattati umanamente durante tutta la loro vita e promuove un uso responsabile degli antibiotici, al fine di mantenerne l'efficacia nella medicina umana e veterinaria. Ciò viene realizzato mediante la richiesta ai propri fornitori e allevatori di *compliance* a elevati standard di *animal welfare* negli allevamenti.

Attraverso un confronto incrociato delle attività poste in essere dall'azienda con gli SDGs analizzati nel paragrafo 1.2.2., possiamo osservare come la prima dimensione analizzata sia in linea con il raggiungimento dei seguenti obiettivi per lo sviluppo sostenibile: SDG1; SDG2; SDG3; SDG5; SDG12. Inoltre, tali attività sembrano essere allineate con le 20 azioni definite dalla FAO per realizzare un sistema agro-alimentare più sostenibile, nello specifico con il Principle 3, azione 12 “*Improve nutrition and promote balanced diets*” (vedi par. 2.1.3; tabella 6).

3.1.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food

Al fine di produrre e vendere cibo più sostenibile, Walmart cerca di rendere le sue attività più sostenibili. In realtà, la sostenibilità non riguarda unicamente le operazioni dell'azienda, ma coinvolge l'intero sistema in cui essa opera. Infatti, solamente operando proattivamente, in modo da rendere la VC più sostenibile, ridurre gli impatti sull'ambiente e rispettare i diritti umani, si potrà realmente ottenere un sistema alimentare più sostenibile. La ricerca della sostenibilità nel processo che va dalla produzione alla distribuzione del prodotto alimentare ha permesso di individuare tre aree di intervento principali su cui Walmart sta lavorando. Nello specifico l'impresa vuole:

- 1) *Reduce green-house gas emission:* entro il 2025, Walmart vuole ridurre le emissioni di CO2 nelle proprie operazioni del 18%, nonché reperire la metà del proprio fabbisogno energetico da fonti rinnovabili.
- 2) *Reducing waste:* entro il 2025, raggiungere lo “*zero waste*” nelle proprie attività;
- 3) *Advancing water and land stewardship:* migliorare e promuovere una gestione del suolo e delle risorse idriche più sostenibile.

Si analizzano di seguito i singoli obiettivi con le rispettive strategie poste in essere da Walmart per il loro raggiungimento.

Reduce green-house emissions

La *food value chain* di Walmart è un processo che parte dall'acquisizione di risorse e prodotti dai piccoli produttori agricoli e termina con la vendita del prodotto al cliente mediante una rete di distribuzione. Il processo di approvvigionamento dell'azienda comporta che l'attività sia influenzata direttamente, ma anche indirettamente, dai fenomeni ambientali come il cambiamento climatico. Proprio per affrontare questa grande sfida, l'impresa, anche mediante il coinvolgimento degli stakeholders e la cooperazione, ha intenzione di ridurre le emissioni della propria attività con la seguente strategia:



Scaling more affordable renewable energy: Walmart sta lavorando per far sì che il proprio fabbisogno energetico sia soddisfatto completamente attraverso l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili. Nell'raggiungere questo obiettivo, entro il 2025, l'azienda ha intenzione di alimentare il 50% del fabbisogno energetico attraverso elettricità sostenibile, sia migliorando i sistemi già presenti, sia acquistandone dei nuovi più efficienti.



Increasing the energy efficiency of our facilities: Per raggiungere l'obiettivo prefissato, l'impresa necessita di ridurre il proprio fabbisogno energetico mediante l'ottenimento di una maggiore efficienza energetica. Di conseguenza, Walmart prevede di:

- Progettare ed installare tecnologie più efficienti, anche mediante la sostituzione di quelle più obsolete e dispendiose;
- Gestire e misurare l'uso di energia, così da evitare dispendi energetici inutili.

Concludendo, vediamo come l'obiettivo di ridurre le emissioni di Walmart contribuisca al raggiungimento dei seguenti obiettivi dell'Agenda 2030: SDG12; SDG13; SDG14; SDG15. Tale analisi è stata fatta sulla base del confronto degli SDGs analizzati con le attività poste in essere dall'azienda.

Reducing Waste

Per raggiungere l'obiettivo “*zero waste*” in tutta la value chain, Walmart adotta le seguenti strategie:



Measuring food waste: Per eliminare gli sprechi di cibo nelle attività, è importante conoscere l'ammontare di spazzatura generata in ogni step della VC. Si riporta di seguito un grafico rappresentante i flussi di rifiuti globali del 2017. Dato il grado di frammentazione dell'industria alimentare e della gestione del riciclaggio dei rifiuti, è importante coordinarsi con i fornitori per ottenere dati affidabili e raggiungere l'obiettivo “zero waste”.



Figura 13 - Flussi di rifiuti del 2017 in Walmart



Reducing waste from non-food items and packaging: Walmart non vende unicamente prodotti alimentari, di conseguenza il problema degli sprechi e dei rifiuti colpisce anche gli altri prodotti. In particolare, l'azienda sta riducendo i materiali usati per il packaging e cerca di riciclare o donare i prodotti che non possono essere venduti.



Reducing food waste in their operations: In linea con il target 12.3 dell'Agenda 2030 e lo “zero waste”, si mostrano le quattro componenti del *waste management* in Walmart

Figura 14 - Waste Management in Walmart



Con l'adozione di tali strategie, Walmart contribuisce al raggiungimento dell'SDG2 e dell'SDG12, in particolare del target 12.3. Inoltre, le attività sono in linea con l'azione 8 e il Principle 2 individuati dalla FAO (vedi par. 2.1.3., tabella 6)

Advancing land and water stewardship

La scarsità di acqua potabile è un problema serio in molti paesi in cui i fornitori dell'impresa vivono. Il contributo di Walmart nell'affrontare queste problematiche è reso mediante le seguenti strategie ed attività:



Managing water in their operations: Walmart promuove l'approvvigionamento di acqua potabile nelle comunità a partire dalla gestione delle risorse idriche nella propria attività, attraverso:

- L'installazione di strumenti e infissi *water-efficient*;
- La misurazione e la gestione dell'utilizzo dell'acqua, evitando sprechi e riciclando quella in eccesso.



Conserving and restoring natural habitat: Durante la costruzione di nuovi store, l'impresa è molto attenta all'impatto sull'habitat locale e cerca di preservarne l'ecosistema e la biodiversità.

Tali attività aiutano al progresso verso il raggiungimento degli SDGs 6, 10, 13, 14 e 15. Inoltre, queste sono allineate al Principle 2, azioni 5, 6 e 7 della FAO, verso un sistema agro-alimentare più sostenibile (vedi par. 2.1.3., tabella 6).

3.1.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains

Walmart, supportata dal *sustainability index* e da altre risorse, mira a promuovere il miglioramento continuo delle *value chains* coinvolgendo i fornitori e gli altri operatori. In aggiunta, essa è impegnata in iniziative speciali che mirano a migliorare il livello di sostenibilità delle catene di valore in base a quattro priorità:

- i. *20 sustainable commodities by 2025*: entro il 2025, l'azienda vuole espandere l'approvvigionamento di risorse sostenibili a 20 commodities, tra cui: pesce, carne, prodotti caseari, cereali e olio di palma.
- ii. *Supportare la dignità dei lavoratori*: entro la fine del 2026, Walmart vuole promuovere degli standards di assunzione lungo tutta la *supply chain*.
- iii. *Ridurre gli impatti sull'ambiente*: l'impresa entro il 2030 mira a ridurre le emissioni, favorire fonti di energia rinnovabili, ridurre gli sprechi, la deforestazione e contribuire ad un'agricoltura sostenibile;
- iv. *Supportare la raccolta dei dati e la trasparenza*.

Si analizzano di seguito alcune di queste attività nel dettaglio, in particolare si riporteranno solo le attività utili al raggiungimento degli SDGs e alla sostenibilità nel settore del food.

20x2025

Con la popolazione in crescente aumento, si necessita di immediati interventi per provvedere alla sempre maggiore domanda di cibo in modo sostenibile. Walmart, al fine di rendere le proprie *supply* e *value chains* più sostenibili, esige elevati livelli di compliance a standard di qualità e sostenibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento. Analizzando qualche *commodity* nello specifico:



Supporting sustainable meat: Walmart opera in modo che i prodotti alimentari provengano da animali allevati umanamente e sostenibilmente. Inoltre, insieme ai fornitori, gruppi industriali e organizzazioni non profit, l'organizzazione persegue soluzioni che affrontino questi complessi punti caldi in tutte le catene di valore della carne.



Supporting sustainable seafood: Walmart, vende molti tipi diversi di frutti di mare, per questo collabora con altre società, ONG, associazioni industriali e altre organizzazioni per affrontare le sfide del settore, tra cui la sostenibilità degli stock ittici, la cattura, l'inquinamento idrico e il lavoro eccessivo. Per tutte queste ragioni, l'azienda ha elevatissimi standards per ogni tipo di pesce, garantendone la provenienza e la sostenibilità mediante la *partnership* con enti come il Marine Stewardship Council o certificazioni riconosciute dal Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI).



Improving the sustainability of row crops: molti degli alimenti presenti nei nostri scaffali contengono cereali come grano e soia. Queste colture sono note per i loro input ad alta intensità come fertilizzanti e acqua. Utilizzati in modo improprio, questi input possono causare danni all'ambiente e avere effetti dannosi a valle. Walmart sta lavorando con fornitori e altre parti interessate per contribuire a promuovere un'agricoltura sostenibile, efficiente e produttiva, comprese colture come mais, frumento, soia e cotone.

Analizzando il contributo di queste iniziative all'Agenda 2030, possiamo evidenziare gli obiettivi di sostenibilità prioritari coinvolti: SDG2, SDG3, SDG 10, SDG12, SDG14 e SDG15. Inoltre, queste attività sono alla base della trasformazione sostenibile del settore agro-alimentare: infatti esse sono in linea con i principi e le 20 azioni delineate dalla FAO (vedi par. 2.1.3.).

Reducing environmental impact

Nel settore retail, l'impatto ambientale si estende ben oltre le operazioni di vendita al dettaglio, ma coinvolge tutte le catene del valore che forniscono cibo, abbigliamento, elettronica e molti altri prodotti ai clienti. L'agricoltura, ad esempio, svolge un ruolo importante nelle emissioni di gas serra, nell'uso dell'acqua e nella deforestazione. Come rivenditore globale, Walmart contribuisce a ridurre gli impatti ambientali dall'azienda agricola al cliente, fino alla fine del ciclo di vita del prodotto. L'azienda si sta impegnando a creare un'economia più circolare, spostandosi da un approccio di tipo take-make-dispose a quello in cui le risorse vengono preservate nella produzione, e i materiali e le altre componenti vengono infine riciclati nel flusso economico. I principali obiettivi di Walmart per l'ambiente sono:



Reducing emissions: Le emissioni di gas serra (GHG) sono la principale causa del rapido aumento delle temperature globali e dei cambiamenti climatici. Poiché il 90% delle emissioni totali proviene dalla *supply chain*, nel 2017 Walmart ha lanciato il progetto Gigaton. Quest'ultimo invita i fornitori a unirsi all'impresa nell'impegno a ridurre le emissioni delle varie *chains* per un ammontare complessivo di 1 miliardo di tonnellate, quindi un gigaton entro il 2030.



Achieving net zero deforestation: Walmart sta lavorando per raggiungere la “*net zero deforestation*”, incoraggiando i fornitori, le altre aziende e operatori a contrastare la deforestazione e promuovere la produzione sostenibile a livello industriale. Inoltre, l'azienda è impegnata nel sostenere una produzione sostenibile di olio di palma, carne, soia, cotone e cereali, così da ridurre la deforestazione e il sovrasfruttamento del suolo.



Eliminating waste: I rifiuti aumentano i costi per i clienti, gli affari e la società. Per l'appunto, Walmart cerca di ridurre gli sprechi, in particolare quelli alimentari in tutta la *value chain*, a partire dalla produzione, fino ai prodotti, agli imballaggi, ai trasporti e ai rifiuti dei clienti. L'obiettivo è coerente con gli obiettivi delle Nazioni Unite di ridurre della metà i rifiuti alimentari pro capite globali a livello dei consumatori entro il 2030 (target 12.3). In particolare, la società si accinge a::

- ridurre il flusso di rifiuti alimentari (Figura 15) migliorando l'uso del cibo in eccesso e riducendo lo spreco dei consumatori;
- utilizzare un packaging sostenibile utilizzando fonti sostenibili, ottimizzando il design e favorendo il riciclo (Figura 16)

Figura 15 - L'approccio di Walmart agli sprechi alimentari



Figura 16 - Le aree di intervento per un packaging sostenibile



Tutte queste attività ESG poste in essere da Walmart contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per il 2030, in particolare ai seguenti: SDG6, SDG12, SDG13, SDG14 e SDG15. In aggiunta, seguendo le linee guida FAO nel paragrafo 2.1.3., si evince come queste operazioni siano adeguate a rendere il sistema agro-alimentare più sostenibile.

Supporting measurement and transparency

Walmart, oltre a svolgere attività che contribuiscano direttamente al raggiungimento degli SDGs, supporta la trasformazione sostenibile del settore del *food & beverage* attraverso la formazione degli associati e degli agricoltori, allevatori o pescatori che intervengono nella *food VC*. In questo modo, l'impresa favorisce lo sviluppo dei paesi meno sviluppati e contribuisce ad una maggiore inclusività e resilienza, contribuendo trasversalmente a tutti gli obiettivi per il 2030. Inoltre, si ritiene opportuno sottolineare come Walmart concorra alla raccolta di dati e informazioni per i traguardi di sostenibilità per il 2030, ma anche per il supporto delle proprie attività, attraverso l'utilizzo di un sistema di monitoraggio e trasparenza basato sul *Sustainability Index*. Si riportano di seguito le informazioni su tale indice:



1

Using the Sustainability Index
to map our product chains and gather information around crucial inputs, outputs, and processes throughout the value chain.



2

Analyzing the information
to identify areas of opportunity with various stakeholders throughout the value chain

SAMPLE REPORTS INCLUDE:



Category evaluation: heat maps



Supplier evaluation: scorecard



Monitoring impact areas: dashboards

3

Engaging suppliers and other stakeholders

to collaborate on initiatives for improving priority areas like climate-smart agriculture or priority chemicals

Strenghtening local communities

Walmart si presenta come una società molto impegnata nel sociale e volta a supportare e rafforzare le comunità locali che interagiscono con l'impresa. In particolare, l'organizzazione concorre a raggiungere i seguenti obiettivi:

- *Relieving hunger*: rafforzare il sistema dei *charitable meal*, estendere la portata dei programmi di assistenza e di eliminazione della fame, nonché mobilitare i clienti e i soci per alleviare la fame e incoraggiare un'alimentazione sana;
- *Providing disadter relief*: rispondere ai disastri naturali e investire per migliorare la preparazione e la velocità di risposta nelle comunità;
- *Local giving*: comprende le donazioni in denaro locale e in natura, ma anche donazioni agli associati, attività di volontariato e campagne per le cause del cliente (ad es. per la fame, disastri naturali, ecc.)

Tutte queste attività aiutano a rendere maggiormente sostenibile il sistema agro-alimentare. Infatti, dall'analisi dell'Agenda 2030 e delle linee guida FAO, si evidenzia come tali attività siano in linea con: (i) il raggiungimento degli SDGs 1, 2, 3, 4, 5, 10 e 12; (ii) con le azioni 1-4 e 9-12 della FAO (vedi paragrafo 2.1.3).

3.1.6. Dimension 4: Being a good citizen

In questo paragrafo si analizza l'azienda dal punto di vista della corporate governance, etica e *compliance*. In altre parole, si vanno ad analizzare le componenti della CSR della società che la rendono un "good citizen". Per un business vincente, una buona corporate governance è essenziale, si riporta una figura riassuntiva della composizione del board, nonché le politiche di governance adottate (Figura 17 e Tabella 8):

Figura 17 - Composizione del board in Walmart

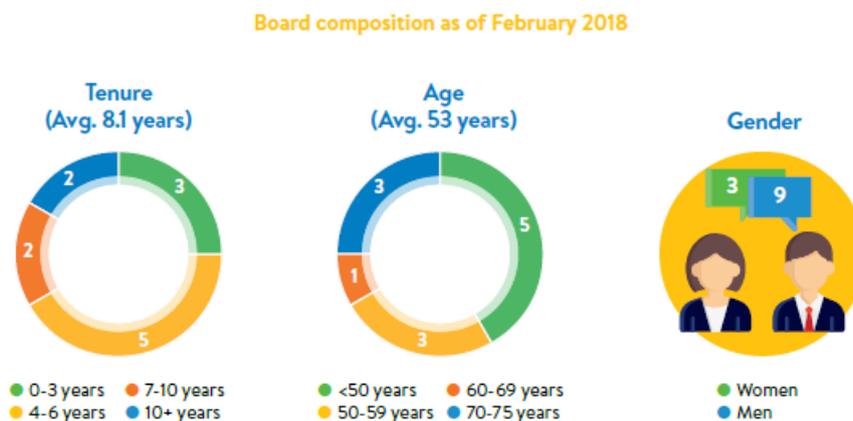


Tabella 8 - Politiche di governance in Walmart

WHAT WE CHANGED?	WHY WE MADE THIS CHANGE
Introduced greater differentiation to annual salary adjustments	Allows us to reward high performers and emphasize the link between pay and performance
Reduced annual cash incentive opportunities by 25 percent; reallocated to long-term performance-based restricted stock units	Appropriately balances short-term and long-term goals and increases focus on long-term results
Replaced performance share unit—which vested based on average performance over three separate performance periods—with performance equity, which have a one-year performance period followed by an additional two-year vesting period	Promotes simplicity and understandability of performance goals, while retaining long-term focus and shareholder alignment of program over a three-year period

Oltre ad una buona governance, in Walmart troviamo:

- Un codice etico che individua i valori e principi base della società che tutti devono condividere, a partire dai dipendenti fino ai fornitori;
- Politiche e processi anticorruzione, antitrust, antiriciclaggio, di salvaguardia del consumatore e dei prodotti alimentari, nonché di privacy;
- Politiche per il miglioramento e la sicurezza sul lavoro
- Politiche di compliance legale, ma anche ambientale.

3.1.7. Punti di forza e criticità

Dall'analisi svolta è evidente come Walmart sia leader nella sostenibilità. Analizzandone i punti di forza, la società risulta essere molto chiara sugli obiettivi che intende portare a termine nel prossimo futuro. Si ritiene adeguata la suddivisione delle strategie in tre aree: opportunity, *sustainability* e *community*. Inoltre, ciascun obiettivo strategico viene suddiviso in sub-obiettivi in linea con quanto programmato. Questa suddivisione e sistematizzazione degli obiettivi rende le strategie poste in essere altamente scalabili. Ulteriore elemento di forza è l'aderenza agli standard GRI per la redazione del bilancio di sostenibilità, in quanto ciò rende comparabili le informazioni nel tempo e nello spazio. Per quel che concerne le criticità individuate, si ritiene che il bilancio di sostenibilità sia eccessivamente prolisso. Ciò non permette all'investitore di individuare le informazioni essenziali per prendere decisioni, ovvero quest'ultimo rischia di perdersi nella lettura del documento. Peraltro, le informazioni riportate sono ridondanti, nonché pochi sono i riferimenti al *commitment* dell'impresa verso il raggiungimento degli SDGs. Concludendo, si reputa opportuno migliorare il documento integrando la dimensione economica, evidenziando solo i dati essenziali e comunicando più efficacemente il contributo verso i traguardi per il 2030.

3.2. CARGILL



3.2.1. La società e il business

“Call us optimistic. We believe the world eats better when we eat together. Starting from a single grain elevator in Iowa, our passion has always been to bring producers and consumers of food closer to one another”. Con queste esatte parole Cargill descrive la propria attività. Il business della società è estremamente legato al settore del food: infatti, attraverso i suoi 155.000 professionisti in 70 Paesi, Cargill si presenta come una delle aziende leader nei settori del *food, agriculture e nutrition*. L’attività svolta dall’organizzazione e i dati finanziari sono riassunti nella Figura 18 sotto riportata. Nel dettaglio, si nota come Cargill si focalizzi in quattro principali business:

- Agricoltura
- Alimentazione animale e proteine
- Alimentazione
- Finanza e industria

In aggiunta, è bene sottolineare come l’azienda persegua il proprio scopo di nutrire il mondo mediante una strategia sostenibile che permette di mettere in contatto i piccoli produttori con il mercato. Tutte le attività poste in essere dal retailer sono riportate nei paragrafi successivi e analizzate attraverso le quattro dimensioni descritte nell’introduzione al capitolo. Inoltre, gli obiettivi strategici sostenibili dell’impresa saranno presentati nel paragrafo 3.2.2. per una maggiore chiarezza della visione sostenibile di Cargill.

Figura 18 - Panoramica finanziaria di Cargill

Cargill

Il nostro scopo è nutrire il pianeta con metodi sicuri, responsabili e sostenibili. Ogni giorno, creiamo collegamenti tra agricoltori e mercati, clienti e ingredienti, persone e animali con gli alimenti di cui hanno bisogno *per prosperare*. Mettiamo in campo la nostra esperienza unita a nuove tecnologie e strategie per risultare dei partner fidati per i nostri clienti che si occupano di prodotti alimentari, agricoltura, finanza e industria in oltre 125 paesi.

155.000 dipendenti

Operiamo in 70 paesi

Oltre 150 anni di esperienza



Agricoltura

Mettiamo in comunicazione produttori e utilizzatori di cereali, semi oleosi e altre risorse agricole con una catena che va dalla coltivazione al marketing, alla trasformazione e distribuzione, e offriamo una gamma di soluzioni di gestione dei rischi. Inoltre, forniamo servizi essenziali per le aziende agricole ai produttori di coltivazioni e di bestiame.



Alimentazione animale e proteine

Offriamo prodotti alimentari destinati al consumo animale e servizi ai produttori di alimenti per acquacoltura, bovini, vacche da latte, suini, pollame e animali domestici, oltre a una vasta gamma di prodotti a base di carne e prodotti zivoli a società alimentari e rivenditori al dettaglio.



Alimentazione

Forniamo ingredienti per alimenti di alta qualità, nonché applicazioni alimentari e servizi, a produttori del settore food and beverage, ad aziende del settore dei servizi alimentari e a società di vendita al dettaglio. Offriamo inoltre materie prime per alimentazione animale e applicazioni industriali.



Finanza e industria

Forniamo ai clienti Cargill e alle società la gestione dei rischi per quanto riguarda energia, metalli, trasporto oltreoceano e merci. Offriamo inoltre soluzioni finanziarie che semplificano il commercio e riducono i rischi legati a esso.

Importanti aspetti finanziari

Dollari in milioni	2018	2017	Variazione percentuale
Vendite e altri ricavi	\$ 114.695	\$ 109.699	6
Adjusted Operating Earnings	\$ 3.204	\$ 3.035	6
Profitto netto	\$ 3.103	\$ 2.835	9
Flussi di cassa dalle operazioni	\$ 5.223	\$ 4.693	11

Tutti i dati sono riportati in dollari americani.

Cargill riporta i risultati finanziari in conformità ai principi di contabilità generalmente accettati negli Stati Uniti (GAAP). La società riporta inoltre il profitto operativo adeguato, una misura finanziaria non GAAP che fornisce informazioni ulteriori in merito alla performance finanziaria delle operazioni societarie in alto.

www.cargill.com



3.2.2. La sostenibilità in Cargill e gli strumenti di reporting analizzati

Cargill è una delle aziende leader nel settore della sostenibilità. La società, infatti, pone in essere svariate attività a supporto della collettività che, come conseguenza, impattano sulla propria *value chain* rendendola più sostenibile. Gli obiettivi di sostenibilità condivisi dall'azienda per il 2030 sono tre:

By 2030, we will:



Per Cargill misurare l'impatto dei propri programmi di sostenibilità è fondamentale per garantire che si stiano apportando significativi cambiamenti alla vita degli agricoltori e delle comunità con cui interagisce. Come scrive Harold Poelma President, Cargill Cocoa & Chocolate: *"We have advanced our way of thinking and reporting. It's not only about reaching the farmer anymore, we are committed to improving livelihoods. Capturing the results of our effort is key"*. Quindi, una delle priorità dell'azienda è andare a comprendere "perché" e "come" avvengono i miglioramenti derivanti dalle proprie attività ESG (vedi figura 19).

Figura 19 - Esempio del processo di analisi della sostenibilità legato alla cocoa supply chain.



Dallo studio svolto sulla società si possono distinguere tre differenti cause verso cui le attività di sostenibilità sono indirizzate:

- 1) Nourishing our world: l'obiettivo è quello di rendere i prodotti sempre più sani e sicuri, nonché favorire l'accesso al cibo nelle comunità in difficoltà;
- 2) Protecting our planet: ovvero promuovere una gestione delle risorse naturali più sostenibile;
- 3) Enriching communities: riguarda tutte le attività a favore delle comunità e degli operatori che interagiscono con la *food VC* di Cargill, quali: agricoltori, pescatori, allevatori, ecc.

Concludendo, l'analisi svolta sulla *sustainability* in Cargill si è basata sullo studio dei vari report di sostenibilità pubblicati dalla stessa. Più nel dettaglio, l'impresa ha redatto un report per ogni *supply chain* inerente alle attività svolte. Inoltre, è opportuno evidenziare come ciascun documento sia *compliant* ai GRI standards mediante l'utilizzo di un approccio *core*. Nei successivi paragrafi si riassumeranno le principali attività di CSR che l'azienda attua, con riferimento alle quattro dimensioni analizzate e al contributo verso il raggiungimento degli SDGs

3.2.3. Dimension 1: Producing healthful food products

Cargill ha sempre portato il cibo da dove viene prodotto a dove è necessario. Oggi, l'azienda sta sperimentando nuove attività e partnerships per investire nel futuro. In particolare, l'azienda collabora con gli agricoltori e gli altri operatori per implementare pratiche agricole sostenibili, per sviluppare prodotti sani, nonché per difendere un commercio globale responsabile che consenta al cibo di muoversi liberamente.

Una delle cause verso cui si muovono le attività di sostenibilità di Cargill è “*Nourish our world*”, cioè nutrire il pianeta, aiutando al sostentamento degli agricoltori e delle comunità con cui l'azienda si trova ad essere in contatto. Raggiungere questo obiettivo è prioritario per l'azienda, la quale, a tale scopo, investe ingenti capitali nella creazione di prodotti innovativi, salutari e sostenibili. Le attività analizzate si muovono soprattutto verso due dimensioni complementari: (i) *food security and nutrition* e (ii) *food safety*.

Figura 20 - Risultati raggiunti da Cargill per la causa "Nourish our world".

Nourishing our world	
Food security and nutrition	<ul style="list-style-type: none">• Invested \$15.5 million in nutrition programs in 26 countries• Donated more than 2 million pounds of food to the Feeding America network of foodbanks
Food safety	<ul style="list-style-type: none">• Shared expertise through the Global Food Safety Initiative that helped other organizations earn more than 125,000 food safety certifications in calendar year 2017

Analizzando più nel dettaglio gli obiettivi e le attività poste in essere:

Food Security and Nutrition

Essendo una delle aziende leader del settore, Cargill gioca un ruolo fondamentale nella sicurezza alimentare a livello globale. L'azienda, in virtù di tale responsabilità, adotta policies che aumentano la generale sicurezza alimentare e supporta la crescita dell' settore agricolo. In particolare, attraverso il proprio network, le proprie *supply chains* e conoscenze, favorisce l'accesso ad un'adeguata alimentazione trasportando il cibo dalle aree in surplus a quelle che maggiormente ne hanno bisogno.

Come se ciò non bastasse, una buona alimentazione è elemento fondamentale e imprescindibile della vita. Cargill svolge un ruolo centrale nel plasmare un futuro più sano continuando a lavorare per soddisfare le esigenze dei consumatori all'interno dei confini planetari. L'impegno di Cargill si divide in quattro focus:

- a) **Sfide nutrizionali:** Cargill è fermamente convinta che il sistema alimentare possa soddisfare i bisogni nutrizionali di ogni persona, inoltre la denutrizione e l'obesità sono diventati problemi critici. Per tali ragioni, essa promuove prodotti sempre più sicuri e favorisce la trasparenza verso i consumatori e diete salutari.
- b) **Ingredienti più sani:** Cargill sta promuovendo l'utilizzo di ingredienti più sani per affrontare i problemi legati alla malnutrizione. L'ampio portafoglio di prodotti combinato con intuizioni globali, catene di fornitura sostenibili e capacità di ricerca e sviluppo lo rendono possibile. Inoltre, l'organizzazione condivide con i partner in che modo le scelte degli ingredienti, i metodi di produzione e di lavorazione possono influenzare la nutrizione e altri attributi del prodotto, promuovendo una maggiore cultura a riguardo e incrementando l'accesso al cibo in tutto il mondo.
- c) **No-OGM:** Cargill ha il portafoglio più ampio di ingredienti non OGM del settore. L'azienda offre una serie di prodotti che i produttori di alimenti devono immettere rapidamente sul mercato per soddisfare la crescente domanda da parte dei consumatori di prodotti non OGM.
- d) **Sugar reduction:** le abitudini dei consumatori si stanno spostando verso il consumo di prodotti meno zuccherini. In qualità di innovatore globale delle

Our customers are able to plan ahead and grow their non-GMO brands with confidence, knowing that Cargill has the grain origination capabilities needed to deliver unsurpassed non-GMO supply-chain assurance.

Increased Label Claims
2011-2015³



soluzioni per la riduzione dello zucchero, Cargill è intenzionata a soddisfare con successo la crescente domanda e a superare i requisiti di etichettatura.

Concludendo, mediante un'analisi trasversale con l'Agenda 2030 e le linee guida FAO, si rende chiaro come tutte queste attività poste in essere da Cargill contribuiscano a: (i) gli SDGs 2, 3, 12; (ii) l'azione 12, Principle 3 della FAO.

Food safety

L'obiettivo di una maggiore sicurezza del sistema alimentare viene perseguito da Cargill mediante:

- 1) **Sicurezza alimentare:** Cargill cerca di migliorare la disponibilità degli alimenti sicuri, nutrienti e a prezzi adeguati favorendo l'accesso al mercato agli agricoltori sfruttando le proprie conoscenze; fornendo un servizio di trasporto che porti il cibo dal produttore al consumatore; promuovendo un'educazione alimentare adeguate a tutti i livelli.
- 2) **Innovazione dei sistemi alimentari:** Cargill investe costantemente risorse per migliorare il sistema alimentare e rendere più innovativi e sostenibili i processi produttivi. Basti pensare alle politiche volte a ridurre gli ingredienti nocivi, l'OGM o lo zucchero all'interno dei prodotti venduti dall'azienda.
- 3) **Sostentamento degli agricoltori:** L'organizzazione collabora con gli agricoltori per promuovere il loro sostentamento, aiutandoli a migliorare produttività e redditi, nonché ad utilizzare pratiche agricole più sostenibili e ad investire per rafforzare le comunità. Tutto ciò viene perseguito da Cargill mediante la formazione degli agricoltori, investendo in tecnologie innovative e sostenibili, stabilizzando i prezzi del cibo nel mercato alimentare e rafforzando le comunità agricole mediante incentivi e programmi a supporto della salute e di una migliore educazione alimentare.
- 4) **Collaborazione:** Tutti gli obiettivi e le attività sopraelencate sono raggiungibili solo attraverso la collaborazione con gli altri operatori del settore sia a livello globale che locale.

Infine, tutti questi programmi contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per il 2030, in particolare a: SDG2, SDG3, SDG5, SDG10 e SDG12. Inoltre, le attività perseguite dalla società sono in linea con il Principle 1, azioni 1-4 e il Principle 3, azioni 13-16 dei passi da seguire per rendere il sistema agro-alimentare più sostenibile della FAO.

3.2.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food

Una delle cause verso cui sono dirette le attività di Cargill è “*Protecting our planet*”, ovvero la promozione di pratiche sostenibili per gestire le risorse naturali, essenziali per il processo di creazione di valore della società. Le policies poste in essere dall’organizzazione sono raggruppabili in tre aree: (i) *Land use*; (ii) *Climate change*; (iii) *Water resources* (Figura 21).

Figura 21 - Risultati raggiunti da Cargill per la causa "Protecting our planet"

Protecting our planet	
Land use	<ul style="list-style-type: none">• Traced 96 percent of our palm oil to the mill and 55 percent to the plantation, while 65 percent of our direct suppliers now have a “No Deforestation, No Peat, No Exploitation” (NDPE) sourcing policy• Developed an integrated approach to forest protection, including an updated global land use policy and operational guidelines that will be released early in the new year
Climate change	<ul style="list-style-type: none">• Set a goal to cut greenhouse gas emissions from our operations at least 10 percent by 2025, against a 2017 baseline• Evaluated virtual power purchase agreements to increase our use of renewable energy
Water resources	<ul style="list-style-type: none">• Launched a new collaboration with Nestlé Purina and The Nature Conservancy using smart weather sensors that will help U.S. farmers irrigate crops with up to 2.4 billion fewer gallons of water over the next three years

Land use

Il principale obiettivo di Cargill è “*protecting forests and promoting sustainable agriculture*”, ovvero porre fine alla deforestazione nelle proprie *supply chains* e, al contempo, rispettare le persone e sostenere i diritti umani. Cargill lavora ogni giorno per trasformare l’intera *supply chain* agricola in modo che questa diventi *deforestation-free*. A sostegno di tale *commitment* è intervenuto lo stesso Chairman e CEO David MacLennan con le seguenti parole: “*We believe we must help our forests flourish, while responsibly producing the food we need to feed a hungry world. That is why we have pledged to do our part in slowing, halting, and reversing global forest loss, while enhancing farmer livelihoods and food security for all*”.

Tale obiettivo viene perseguito dall’azienda mediante policies molto severe e piani di azione a lungo termine, i quali mirano a:

- (i) Garantire la trasparenza dell'approvvigionamento e delle pratiche utilizzate, al fine di identificare le questioni più critiche e, quindi, creare soluzioni pratiche;
- (ii) Bilanciare i bisogni del pianeta e delle persone, nonché promuovere una crescita inclusiva e lo sviluppo sostenibile
- (iii) Trasformare le *supply chains* attraverso sforzi collettivi in modo da guidare il cambiamento su larga scala

Dall'analisi svolta su queste attività, si evidenzia come le politiche perseguite da Cargill contribuiscano al raggiungimento degli SDGs 12 e 15, nonché sembrano essere in linea con le azioni 5 e 7 (vedi par. 2.1.3.) suggerite dalla FAO per rendere il sistema agroalimentare più sostenibile.

Climate change

Il cambiamento climatico è la forse la principale sfida di sostenibilità a livello globale. Cargill sostiene l'azione volta a ridurre gli effetti sul clima investendo ed aumentando l'uso di fonti di energia rinnovabili, ovvero riducendo le emissioni di CO₂. Ruth Kimmelshue, responsabile per “Business Operations and Supply Chain and Global Sustainability”, conferma l'impegno della società affermando: *“We have an opportunity to drive efficiencies, accelerate progress and embrace energy innovations. We're positioned to grow in an increasingly competitive marketplace and are investing in changes in our supply chains to more sustainably and efficiently serve our customers”*.

Come parte della propria strategia sul clima, Cargill, oltre a diminuire le emissioni nelle proprie operazioni, agisce sulla coltivazione, l'alimentazione animale, le proteine e il trasporto così da ottenere ulteriori riduzioni. Inoltre, l'azienda sostiene il continuo investimento per aiutare gli agricoltori ad adattarsi ai cambiamenti climatici. Ciò include investimenti in bioscienze, agronomie e migliori pratiche per una agricoltura sostenibile.

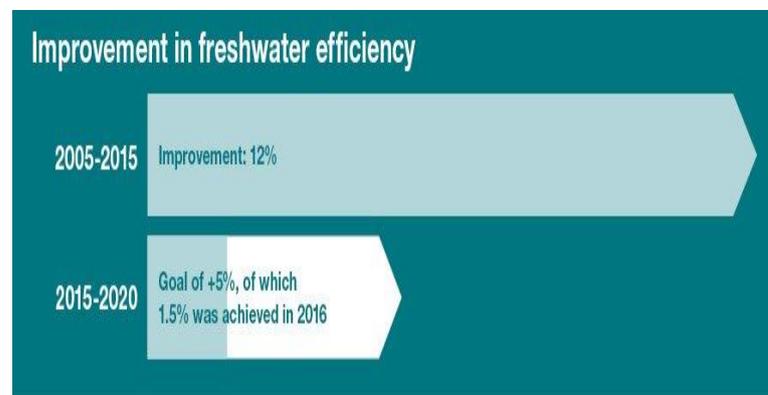
Le attività volte alla riduzione delle emissioni e al cambiamento climatico contribuiscono al raggiungimento degli SDGs 12 e 13, nonché rispettano le linee guida FAO (par. 2.1.3.), in particolare le azioni 13, 14, 15 e 16, Principle 4, per un sistema agro-alimentare più sostenibile.

Water resources

Le attività di sostenibilità rivolte alle risorse idriche di Cargill sono volte a:

- a. **Conserve water:** Cargill lavora per promuovere la conservazione delle risorse idriche nelle proprie supply chains:
 - Minimizzando l'uso dell'acqua nelle pratiche agricole, in particolare nelle aree che soffrono di particolare scarsità e stress idrico;
 - Aumentando l'efficienza nell'uso dell'acqua nelle operazioni.

Figura 22 - Risultati raggiunti e obiettivi di efficienza nell'uso dell'acqua in Cargill.



- b. **Improve water quality:** Cargill si sta impegnando ad aumentare la qualità dell'acqua nelle aree affette dall'agricoltura. L'azienda lavora a stretto contatto con gli agricoltori per ottimizzare l'uso dei fertilizzanti o altri mezzi per massimizzare i rendimenti, al fine di proteggere il suolo, le risorse idriche e i prodotti stessi.
- c. **Promote access to clean water:** Cargill promuove l'accesso all'acqua potabile nelle comunità e nelle aree in cui opera. Ad esempio, nelle aree più remote e sensibili, l'azienda installa tecnologie per il riutilizzo dell'acqua sprecata al fine di proteggere le risorse idriche locali.

Le attività di Cargill volte all'uso sostenibile delle risorse acquatiche contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per il 2030 dell'ONU, in particolare agli: SDG3, SDG6, SDG12, SDG14. Inoltre, le azioni sono in linea con quelle definite dalla FAO per la trasformazione sostenibile del settore alimentare e dell'agricoltura.

3.2.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains

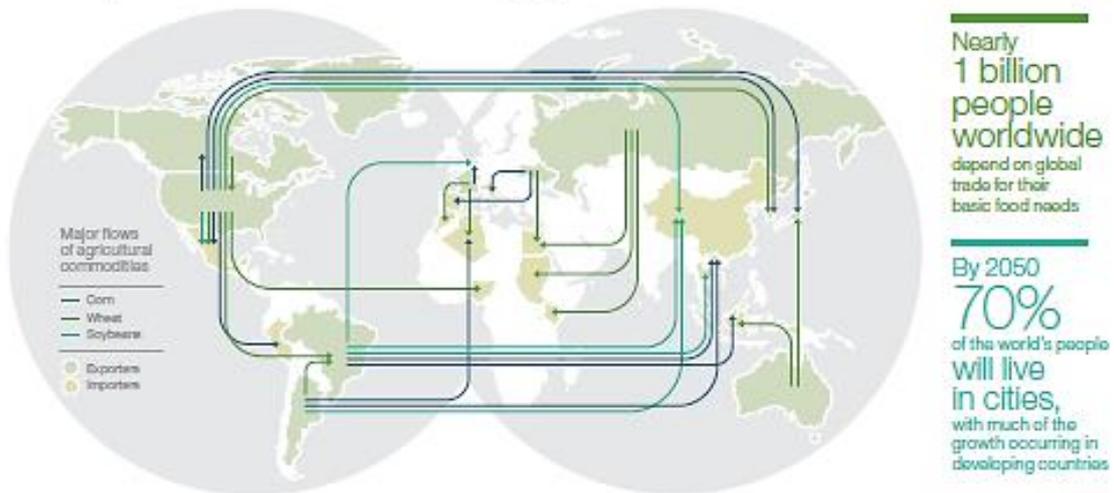
Cargill, come leader del settore, promuove la trasformazione della *food VC*, in una più sostenibile. In generale le *value and supply chains* di dell'azienda sono descritte nella Figura 23 di seguito riportata.

Figura 23 - Value and supply chains in Cargill.



The world is fed by trade

Almost 20 percent of the food produced worldwide crosses international borders, a critical connection between supply and demand



Le principali destinatarie delle attività di sostenibilità di Cargill sono le *supply chains*, in particolare, nelle prossime pagine si analizzeranno le principali.

Sustainable aquaculture

Clear commitments

In addition to Cargill's corporate sustainability commitments (see cargill.com/sustainability for more details), Cargill Aqua Nutrition strengthened its own commitments in the following areas:

 Climate change By 2020, reduce relative greenhouse gas emissions (scope 1 and 2) by 20%	 Deforestation By 2020, source all soy products from supply chains that meet FEAC benchmarked certifications. By 2020, only source palm oil products audited to RSPO or equivalent	 Marine ingredients By 2020, source all marine ingredients from IFFO RS certified factories By 2025, only source MSC certified marine ingredients
--	---	--

In qualità di leader nella fornitura di mangimi e nutrizione per l'industria dell'*aquaculture* internazionale, Cargill si impegna a utilizzare pratiche responsabili e sostenibili che supportano l'aumento del consumo globale di pesce e frutti di mare, nonché a proteggere l'ambiente e aiutare gli agricoltori ad avere successo e a vivere vite più sane e sicure.

In particolare, le attività di Cargill sono rivolte ai seguenti obiettivi, i quali contribuiscono

al progresso verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità per il 2030:

Making progress together: L'*aquaculture* deve affrontare una serie di sfide che richiedono sforzi combinati per promuovere miglioramenti. Perciò, Cargill lavora con una vasta gamma di parti interessate per sviluppare soluzioni e trovare strumenti atti a superare le sfide e assicurare la crescita futura della produzione di frutti di mare.

Better seafood: L'*aquacoltura* è un metodo altamente efficiente di produzione alimentare. Cargill lavora a fianco dei clienti per aiutare a risolvere le loro sfide e soddisfare le crescenti aspettative di alta qualità e frutti di mare allevati in modo sostenibile. Nutrizione equilibrata, salute e benessere dei pesci, efficienza delle risorse e sicurezza alimentare sono sempre priorità per l'azienda.

Our commitment to
UN Sustainable
Development Goals



Our commitment to
UN Sustainable
Development Goals



Better Workplace: Cargill si impegna a rispettare le persone essendo un employer sicuro e responsabile, nonché a rafforzare le comunità locali aiutandole a prosperare.

Our commitment to
UN Sustainable
Development Goals



Better operations: La visione delle operazioni attraverso un'ottica di sostenibilità aiuta l'organizzazione ad ottimizzare i processi e i prodotti, riducendo al contempo l'uso delle risorse e delle emissioni.

Our commitment to
UN Sustainable
Development Goals



Better supply chain: L'espansione del paniere di materie prime è la chiave per garantire la crescita futura per i clienti e per aiutare il settore dell'acquacoltura globale a prosperare. Cargill è al centro della produzione sostenibile di frutti di mare, collegando i fornitori di materie prime con produttori e consumatori di prodotti ittici attraverso i nostri feed. Inoltre, le decisioni dell'impresa in materia di approvvigionamento possono influenzare non solo il successo dei clienti, ma anche la sostenibilità della *value chain*.

Our commitment to
UN Sustainable
Development Goals



Sustainable cocoa

Per aiutare a salvaguardare il futuro del cacao, e quindi il proprio business, Cargill sta cercando rispondere proattivamente alle seguenti problematiche del settore:



Climate change

Climate change: Nei prossimi decenni, i paesi produttori di cacao dovrebbero diventare più caldi, asciutti e meno adatti alla coltivazione del cacao. Grazie alla propria visione globale, Cargill sta monitorando il clima per assicurarsi di comprendere il suo potenziale impatto futuro sul settore e conseguentemente adattare le proprie pratiche e policies.



Deforestation: Cargill ha sviluppato una strategia, supportata da politiche e pratiche chiare, la quale porterà l'azienda a rispettare l'impegno per il 2030. Infatti, la politica globale sulle foreste è sostenuta da una serie di piani d'azione dettagliati per le *supply chains* a rischio più elevato, compresa quella del cacao.



Increasing competition for natural resources: Per garantire la sicurezza alimentare di fronte a questa crescita demografica, Cargill cerca di far sì che le colture giuste vengano coltivate nei luoghi più produttivi. Il cibo deve passare da luoghi di abbondanza a luoghi di scarsità.



Commitment to sustainability: Cargill, insieme alle organizzazioni di agricoltori, sviluppa soluzioni a lungo termine che consentano di fare di più per gli agricoltori. Queste partnership consentono di attuare i numerosi programmi di formazione per agricoltori, sviluppo agricolo e sostegno alla comunità, le quali aiutano a migliorare i mezzi di sussistenza per questi.



Poverty and inequality: Cargill crede che la riduzione della povertà e l'emancipazione delle donne siano la chiave per rafforzare le comunità ed eliminare il lavoro minorile. Difatti, molte sono le politiche di genere perseguite dalla società.



Cocoa Boom and Bust: Cargill investe sull'equipaggiamento degli agricoltori, gli strumenti, i mezzi e le conoscenze di cui hanno bisogno per rispondere alle sfide. Inoltre, l'azienda promuove la diversificazione del reddito, così da consentire agli agricoltori e alle loro comunità di rispondere meglio alle fluttuazioni della redditività del cacao.



Supply chain transparency: Cargill fa in modo che sull’etichetta dei prodotti ci siano dei segnali standard per i consumatori che consentano di individuare se un prodotto è stato prodotto in modo responsabile o meno. Di conseguenza, per i prodotti certificati, la tracciabilità della supply chain, ovvero la capacità di tracciare i prodotti a ritroso e in avanti attraverso la catena di fornitura, è la chiave per mostrare ai clienti e ai consumatori che il loro investimento sta offrendo i benefici che sono promessi.

Preso consapevolezza di queste aree di intervento nel settore, Cargill ambisce ad accelerare i progressi verso una filiera di cacao globale e trasparente, al fine di consentire ai coltivatori e alle loro comunità di ottenere migliori redditi e standard di vita, nonché fornire un'offerta sostenibile di prodotti a base di cacao a partire dalla coltivazione fino alla tavola del cliente. Per raggiungere questi obiettivi a lungo termine, l’organizzazione ha individuato cinque goals interconnessi che vengono descritti nella Figura 24.

Citando Harrold, Cargill Cocoa & Chocolate:

“Building a sustainable future for cocoa and chocolate means we must stick to our convictions about the things that matter and set our aims high, as we have done with the development of our 2030 sustainability goals”.

Figura 24 - Cargill's cocoa promise: i cinque goals per il 2030.



GOAL 1: FARMER LIVELIHOODS

We will champion professional cocoa farming practices, to strengthen the socio-economic resilience of cocoa farmers and their communities.

GOAL 2: COMMUNITY WELLBEING

We will enhance the safety and wellbeing of children and families in cocoa farming areas.

When women have access to economic opportunities, children are able to go to school - rather than work.

GOAL 3: PROTECTING OUR PLANET

We will promote environmental best practices in our business and eliminate deforestation from our supply chain.

GOAL 4: CONSUMER CONFIDENCE

We will help consumers around the world choose sustainable cocoa and chocolate products with confidence.

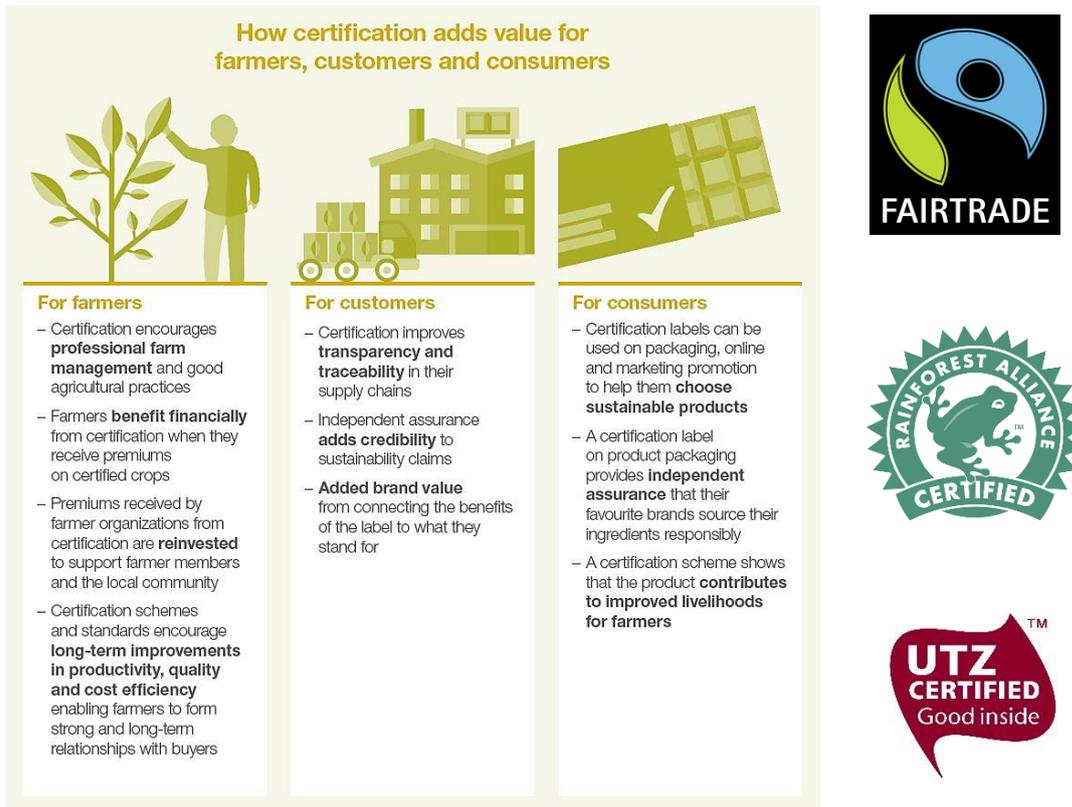
GOAL 5: TRANSFORMATION, TOGETHER

We will use the power of partnerships to accelerate and magnify our efforts to achieve a level of sector transformation that cannot be accomplished alone.

For more information about our 2030 goals, take a look at our Cargill Cocoa Promise Report

Particolare attenzione è quella rivolta alle certificazioni dei prodotti a base di cacao, in particolare Cargill promuove l'utilizzo di tre certificazioni (Fairtrade, Rainforest Alliance Certified e UTZ Certified) lungo tutta la filiera, in quanto molti sono i vantaggi derivanti dalla compliance agli standards da queste valutati (Figura 24)

Figura 25 - Il valore aggiunto delle certificazioni e le cocoa certification.



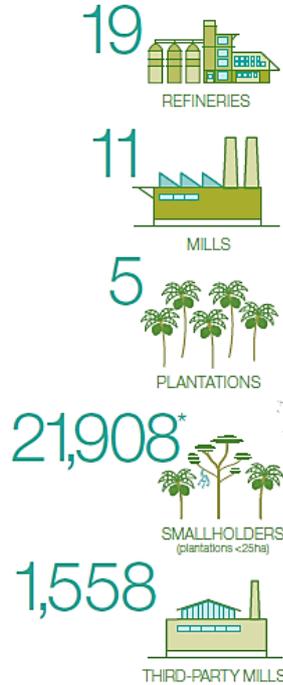
Sustainable palm oil

La terza ed ultima supply chain analizzata è quella dell'olio di palma. Si riportano nella Figura 25 le principali informazioni riguardanti la *palm-oil supply chain* di Cargill.

Figura 26 - Palm supply chain di Cargill

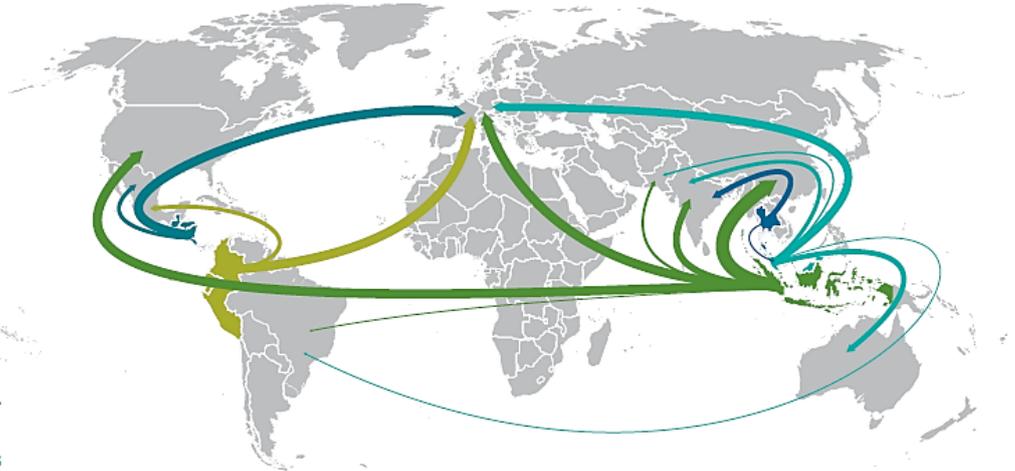
Operating a global palm supply chain

Our footprint



Cargill operates a global palm oil supply chain with physical assets in the form of plantations, mills and refineries. As a trader of major commodities around the globe, our key activity in the palm supply chain is in the trading markets where we source

from third-party mill suppliers. We also purchase smallholders' palm oil through cooperatives and indirectly from independent smallholder farmers¹.



Origin countries:

Predominantly Indonesia, Malaysia, Thailand, Papua New Guinea, Colombia, Guatemala, Honduras, Ecuador, Mexico and Peru

Destination regions and countries:

Europe, United States, Mexico, Brazil, Malaysia, India, China, Australia and Pakistan

* Smallholders partnering Cargill plantations in Indonesia

¹ Our mill list can be found on our [Palm Sustainability Dashboard](#).

Nel dettaglio, gli obiettivi e i programmi di sostenibilità di Cargill sono riassunti di seguito in quattro principali cause perseguite.

Traceability

All palm oil volumes we produce, trade (ship & physically handle) and process will be traceable to sustainable mills and plantations level by 2020.

2018 actions

We continue efforts to gather plantation data especially for high-risk landscapes. We are working to gain industry alignment around the traceability-to-plantation process and high-risk landscape definition through our participation in the Sustainable Landscapes Working Group. Other key actions include:

- Developing targeted traceability strategies for suppliers
- Improving accuracy and transparency of data
- Engaging with Cargill trading teams to implement traceability standard operating procedures (SOPs)

Supplier engagement

HCS, HCV and peat areas are conserved and land, labor and human rights are respected in our third-party palm supply chain.

2018 actions

Will continue conducting mill assessments and workshops and implementing supplier action plans in 2018. We have completed supplier group mapping and will proceed with risk analysis, so we know where to most efficiently target efforts. In addition, we are implementing desktop assessments of social risks for mills – to strengthen supplier analysis – and are rolling out direct supplier NPDE programs to ensure suppliers are continuously demonstrating progress against our implementation plan. We will also conduct due diligence reviews of all suppliers, invest in radar mapping and strengthening our proactive monitoring system. Additional actions include:

- Encouraging all direct suppliers to adopt an NDPE policy by December 2018
- Developing a policy compliance verification protocol
- Developing and implementing grievance thresholds
- Conducting two landscape projects
- Implementing social risk assessment methodology developed with Proforest

Sustainable plantations

Our own plantation practices are aligned with Cargill's NDPE policy and are a role model for our supply chain.

2018 actions

In 2018, we will strengthen traceability tools to verify NDPE compliance at our own plantations. Other key actions include:

- Rolling out our labor action plan – based on findings from an independent assessment of labor practices at our West Kalimantan plantation, PT Harapan Sawit Lestari, conducted by Verite in 2017 (see details in the [July 2017 Cargill Palm Oil Progress Update](#)) – at other Cargill plantations
- Raising awareness among smallholders of HCSA requirements and other issues

Smallholder programs

Smallholders are included in our supply chain and engaged on sustainable, profitable practices.

2018 actions

Our efforts in 2018 to support smallholders include development of a Theory of Change program to map key issues facing smallholders, plantation size, metrics and best approaches for data collection. We are also developing a smallholder empowerment tool and conducting mapping of smallholder certification opportunities. Additional efforts include:

- Developing and implementing the model for smallholder production and HCSA protection, including identifying areas in need of protection, incentives for land protection and alternate uses for protected land (see details in [Cargill's Palm Oil Progress Update Q3 2017](#))
- Developing a mill empowerment tool to enable engagement of smallholders in sustainable practices on a broader scale
- Rolling out a new smallholder project in Latin America aimed at improving the livelihood of smallholders and developing a new RSPO segregated supply chain

Concludendo, tutte queste attività volte a rendere la *value chain* più sostenibile contribuiscono al raggiungimento trasversale della maggioranza degli SDGs definiti nell'Agenda 2030, citando i principali legati al settore del *food*: SDG2, SDG3, SDG5, SDG6, SDG12, SDG13, SDG14 e SDG15. Inoltre, le attività sono in linea con i principi e le azioni definite dalla FAO nel paragrafo 2.1.3.

Farmer livehoods

Collaborare con gli agricoltori per aumentare la produttività e rafforzare le comunità rurali. Aiutiamo gli agricoltori a migliorare i loro mezzi di sussistenza:

- Aiutare ad aumentare la produttività e l'accesso ai mercati
- Promuovere pratiche agricole che supportano un futuro più sostenibile
- Investire per rafforzare le comunità agricole

In particolare, i risultati raggiunti dall'azienda sono riportati nella Figura X seguente.

Figura 27 - Risultati raggiunti da Cargill nella causa "Enriching our communities"

Enriching our communities	
Economic and community development	<ul style="list-style-type: none">• Provided \$57.1 million in total charitable contributions across 54 countries• Invested \$15.6 million in education programs worldwide
Employee safety	<ul style="list-style-type: none">• Through our See. Say. Stop. program, employees identified more than 4,600 potentially unsafe work conditions or near misses, enabling us to correct and protect against them
Gender representation	<ul style="list-style-type: none">• Women comprised 27.5 percent of our leadership positions globally, as we aspire to achieve Paradigm for Parity® by 2030
Employee engagement	<ul style="list-style-type: none">• More than 11,000 employees volunteered on projects for World Food Day and Earth Day

Queste attività, oltre ad aiutare a progredire verso il raggiungimento degli obiettivi per il 2030, rispettano le linee guida FAO e aiutano gli agricoltori e i piccoli produttori ad affrontare le sfide di sostenibilità, a vivere meglio e ad adattarsi agli shock climatici e del mercato alimentare. Si vedano i Principle 1, 2 e 3 con le relative azioni al paragrafo 2.1.3.

3.2.6. Dimension 4: Being a good citizen

Il motto di Cargill è “*Helping the world thrive*”, ovvero aiutare il mondo a prosperare e nutrirlo in modo sicuro, responsabile e sostenibile. Cargill, come *sustainability* leader nel settore, ha compreso che *supply chains* che sostengono il sistema alimentare globale devono essere sostenibili, ovvero devono bilanciare le esigenze di oggi con i bisogni delle generazioni future. A rendere più concreto e affidabile questo obiettivo ci sono sia il “Codice etico” che il “Codice di condotta per i fornitori”, il quale spiega cosa l'impresa

si aspetta dagli agricoltori, produttori e gli altri operatori per adempiere a tale scopo, eticamente e nel rispetto delle leggi applicabili. I valori e le responsabilità condivise dalla società a cui tutti i collaboratori devono essere *compliant* sono:

- *Obey the law*
- *Conduct the business with integrity*
- *Keep accurate and honest records*
- *Honor business obligations*
- *Treat people with dignity and respect*
- *Protect Cargill's information, assets, and interests*
- *Be a responsible global citizen*

Si noti come tutti questi principi sono in linea con le dimensioni della CSR descritte al paragrafo 1.1.1. Inoltre, grazie a questi valori Cargill fa sì che gli obiettivi di sostenibilità siano perseguiti da tutti gli attori della VC e, al contempo, permette agli investitori di valutare se l'azienda agisce responsabilmente o meno.

3.2.7. Punti di forza e criticità

Cargill non presenta un unico report di sostenibilità, ma struttura la reportistica sulla base delle *supply chains* che riguardano la propria attività. Questa politica di trasparenza, seppur molto dettagliata, non rende agevole la fruizione delle informazioni che appaiono come eccessive e frammentate. Per l'appunto, l'investitore che si appropria a valutare l'azienda sotto il profilo ESG non riesce a comprendere adeguatamente le policies sostenibili di fondo, al contrario l'organizzazione sembra essere impegnata su fronti diversi con politiche diverse.

Allo stesso modo, nonostante le problematiche, si elogia l'impegno della società ad essere *compliant* a standard internazionali di sostenibilità, quali: ISO 22000; ISO 9001 e i GRI Standards per la reportistica. Inoltre, l'azienda promuove l'allineamento a queste best practices in tutta la propria *food value chain*. Ciò permette un'azione collettiva verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità per il 2030 che vede Cargill alla guida del settore alimentare. Infine, si sottolinea come il colosso renda noto il proprio *commitment* verso gli SDGs all'interno dei propri reports.

Viste tali premesse, si consiglia una semplificazione nella rendicontazione. I dati dovrebbero essere riportati in un unico documento integrato che comprenda tutte le aree del business aziendale. Inoltre, questo dovrebbe essere di impatto, immediato e dovrebbe dare immediata evidenza della responsabilità e del contributo sociale di Cargill.

3.3. WHOLE FOODS MARKET



3.3.1. *La società e il business*

Whole foods Market (WFM) è una delle aziende retail leader nel settore del *Food & Beverage*. L'azienda è molto attiva nel mercato anglo-americano, al contrario non presenta alcuna store o distributore in Italia. Oltre alla vendita retail nei discount, l'impresa si mostra molto attiva nell'e-commerce, proponendo soluzioni di *delivery* non presenti in altre aziende.

Nello studio della società non è stato possibile analizzare in modo più approfondito il business e la performance finanziaria, in quanto questa non ha reso pubblici i propri reports finanziari e non.

3.3.2. *La sostenibilità in Whole Foods Market e gli strumenti di reporting analizzati*

“Our purpose is to nourish people and the planet. We’re a purpose-driven company that aims to set the standards of excellence for food retailers. Quality is a state of mind at Whole Foods Market”. Con tali parole l'azienda presenta la propria mission, ovvero nutrire le persone e il pianeta, adottando l'eccellenza come metro di misura. Difatti, WFM si pone come azienda molto attiva nel settore della sostenibilità, con elevati standard di qualità, tanto da affermare nel proprio sito: *“Living well begins with eating well, that's why there are no artificial flavours, colours, preservatives or sweeteners in any of the food we sell. If you want to know what goes into the products you buy, our standards make it easy, because if it doesn't meet the standards, we won't sell”*. Come si può notare dalle parole sopra riportate, la società è fiera dei propri standards di qualità e sostenibilità, tanto da essere elogiata persino da Greenpeace che ha posizionato WFM tra le prime nel *“Greenpeace’s Supermarket Seafood Ranking”*.

La visione di Whole Foods Market di un futuro sostenibile significa che i nostri figli e nipoti vivranno in un mondo che valorizza la creatività umana, la diversità e la scelta individuale. Le imprese sfrutteranno risorse umane e materiali senza svalutare l'integrità

degli ecosistemi individuali o del pianeta. Aziende, governi e istituzioni saranno ritenuti responsabili delle proprie azioni. Le persone comprenderanno meglio che tutte le azioni hanno ripercussioni e che la pianificazione e la previsione insieme al duro lavoro e alla flessibilità possono superare quasi tutti i problemi incontrati.

Whole Foods Market, stia iniziando ad implementare questa nuova visione del futuro cambiando l'approccio verso le relazioni che intercorrono tra l'approvvigionamento di cibo, l'ambiente e l'impresa stessa. In particolare, WFM promuove:

- **Holistic thinking in a conventional World:** La missione di WFM è offrire alimenti di altissima qualità, meno elaborati, più saporiti e conservati naturalmente. La società ritiene che il movimento verso un futuro sostenibile sia necessario e inevitabile. Proprio per questo motivo, l'azienda sta dando l'esempio nel contesto che conosciamo attraverso la vendita di alimenti biologici e prodotti naturali, nonché mediante l'utilizzo di pratiche commerciali sostenibili ed etiche.
- **Holistic actions for a sustainable World:** WFM ha una visione del futuro e una strategia completa per implementare la propria visione. La società si impegna nel cambiare concretamente, in una prospettiva a lungo termine, sia il business sia l'approccio al cibo, alla salute e all'ambiente.
- **Healthy foods and healthy products begin at the source:** WFM sostiene l'agricoltura biologica da più di 20 anni. Oltre a comunicare ai consumatori le proprie preoccupazioni in merito agli ormoni e agli antibiotici aggiunti, l'impresa collabora con allevatori e produttori per sviluppare e acquistare prodotti alternativi che non facciano uso di pratiche ormonali o antibiotiche. Inoltre, WFM lavora per educare i propri clienti sull'importanza della sicurezza alimentare e adotta elevati standards di qualità per assicurare il consumatore.
- **Education and public participation:** L'azienda è molto attiva nell'educazione alimentare dei consumatori; ma allo stesso tempo anche nel sociale, così da supportare lo sviluppo verso un futuro più sostenibile.
- **Regulation, enforcement and accountability:** Oltre ad essere il principale rivenditore di alimenti biologici, WFM contribuisce alla formulazione di standard

biologici attraverso la partecipazione nel National Organic Standards Board⁴⁶. Questo approccio pratico consente di rappresentare la propria visione di un futuro sostenibile nella definizione, costruzione e applicazione di normative e regolamenti sostenibili.

Figura 28 - United States Department of Agriculture, da cui nasce il NOSB



Da tali premesse si nota come la sostenibilità sia centrale nelle strategie di WFM, tanto da rendere gli stessi standards di sostenibilità e qualità un limite al proprio business. Le attività perseguite dall'impresa sono state analizzate a partire dalle informazioni disponibili nel sito internet. Purtroppo, i report di sostenibilità, così come quelli finanziari, erano indisponibili alla pubblica consultazione.

⁴⁶ Il National Organic Standards Board (NOSB) è un Consiglio consultivo federale americano composto da 15 volontari pubblici provenienti da tutta la comunità organica. Istituito dalla Legge sulla produzione di alimenti biologici (OFPA) e disciplinato dalla Legge sul comitato consultivo federale (FACA), la NOSB prende in considerazione e formula raccomandazioni su una vasta gamma di questioni che riguardano la produzione, la manipolazione e la lavorazione di prodotti biologici. Il NOSB ha anche responsabilità speciali legate alla Lista nazionale delle sostanze consentite e vietate. Inoltre la nomina dei partecipanti viene fatta dall'USDA. Per maggiori informazioni: <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations/organic/nosb>.

3.3.3. Dimension 1: Producing healthful food products

Ogni anno c'è più richiesta di "cibo sostenibile" e di "prodotti alimentari naturali". WFM cerca di rispondere a queste esigenze mediante politiche volte a rendere i prodotti innovativi e maggiormente sostenibili. In particolare, vediamo l'impegno in attività come:

- Eliminare gli ingredienti inaccettabili per il cibo: WFM ha una lista di ingredienti considerati inaccettabili, tanto che se un prodotto contiene anche solo uno di questi non viene venduto nei negozi.
- Whole trade: Nel 2007, la società ha creato una *Whole Trade Guarantee* per sottolineare il proprio impegno per un commercio etico, migliori condizioni di lavoro e un ambiente più sostenibile, rispettando allo stesso tempo i propri standard per prodotti di alta qualità.
- Trasparenza OGM: WFM crede che chiunque abbia diritto di scegliere cosa mangiare, perciò la società si impegna in politiche di trasparenza sugli ingredienti e sull'OGM. Attualmente, l'impresa offre migliaia di prodotti che soddisfano standard biologici (quindi non OGM) o certificazioni *non GMO-verified*.

Dall'analisi svolta su questa dimensione, le politiche volte a creare prodotti più sani e sostenibili contribuiscono al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità per il 2030 come: SDG2, SDG3 e SDG12. In aggiunta, le attività poste in essere da WFM sono in linea con l'azione 12, Principle 3 (favorire diete sane e bilanciate) delle linee guida FAO per un settore agro-alimentare più sostenibile (vedi par. 2.1.3.).

3.3.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food

La strategia di WFM per produrre prodotti sempre più sani e sostenibili si basa su una forte politica di standards. Nei prossimi paragrafi si riporteranno i principali principi e scale di rating utilizzati da WFM per garantire la qualità e la sicurezza del prodotto venduto.

Animal welfare standards

WFM collabora con il Global Animal Partnership⁴⁷ per certificare le *animal welfare practices* dei produttori. In particolare, la società ha implementato gli standard di valutazione del benessere degli animali mediante l'utilizzo di 5 step:

Tabella 9 - The 5-Step Animal Welfare Rating Standards in WFM.

Step 1: No crates, no cages, no crowding	Animals live their lives with more space to move around and stretch their legs.
Step 2: Enriched environment	Animals are provided with enrichments that encourage behavior that's natural to them.
Step 3: Enhanced outdoor access	Pigs, chickens and turkeys might live in buildings, but they all have access to outdoor areas.
Step 4: Pasture centered	When living outdoors, chickens and turkeys get to forage, pigs get to wallow, and cattle get to roam.
Step 5: Animal centered; all physical alterations prohibited	At Step 5 the well-being of the animals is the primary focus; efficiency and economy are secondary.
Step 5+: Animal centered; entire life on same farm	Animals raised to Step 5+ standards must be born and live their entire lives on one farm.

⁴⁷ La Global Animal Partnership è un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata al miglioramento continuo della vita degli animali da allevamento. Hanno sviluppato gli standard di valutazione del benessere degli animali in 5 fasi che valutano il modo in cui suini, polli, tacchini, agnelli e bovini vengono allevati per la carne. Gli standard per le altre specie sono in fase di sviluppo.

Sustainable wild-cought seafood

WFM vende solo frutti di mare catturati mediante la pesca in mare e certificati dal Marine Stewardship Council⁴⁸ (MSC) o classificati "Green" o "Yellow" dal Monterey Bay Aquarium Seafood Watch e dal Safina Center⁴⁹.

Figura 29 - Wild-Cought Seafood Sustainability Logo (MSC).



Tabella 10 - Seafood Sustainability Rating (MBASW & TSC)

 A green circular seal with a serrated edge, containing a white fish silhouette and the word "GREEN" in green capital letters.	From well-managed fisheries; caught in ways that cause little harm to habitats or other wildlife.
 A yellow circular seal with a serrated edge, containing a white fish silhouette and the word "YELLOW" in yellow capital letters.	From fisheries where there are some concerns with how species are caught or managed.
 A red circular seal with a serrated edge, containing a white fish silhouette and the word "RED" in red capital letters.	What you won't find in our Seafood Department. There are certain types of seafood that we do not carry in our Seafood and Prepared Foods departments for various reasons

Cage-free standards

WFM ha lavorato per molti anni con gli agricoltori e gli esperti di *animal welfare* per sviluppare standard volti alla salute e il benessere delle galline. Il packaging è etichettato con uno dei quattro loghi che indicano come vivono i polli (Tabella 10).

Nel 2004 la società ha iniziato la propria politica "*only cage-free*" per le uova. Da allora, l'impresa incoraggia anche le altre aziende del settore ad adottare questa politica, anche se nella maggior parte deve ancora essere implementata. Nel 2016 WFM ha completato gli standard per quattro sistemi unici di produzione di uova. Mentre nel 2017, l'impresa ha introdotto questi standards. Di conseguenza, gli agricoltori scelgono quale tipo di

⁴⁸ Marine Stewardship Council (MSC) è un'organizzazione internazionale non-profit nata per affrontare il problema della pesca non sostenibile con lo scopo di garantire l'approvvigionamento di prodotti ittici anche per il futuro. Per maggiori informazioni: <https://www.msc.org/it/chi-siamo/msc>.

⁴⁹ Il programma Monterey Bay Aquarium Seafood Watch aiuta i consumatori e le imprese a scegliere frutti di mare pescati o allevati in modo da sostenere un oceano sano, ora e per le generazioni future (<https://www.seafoodwatch.org/>). Invece, guidato dall'ecologo e autore Carl Safina, il Safina Centre è composto da Staff, Fellows e Creative Affiliates che insieme creano un corpo di opere scientifiche e creative che promuovono la conservazione della fauna e dell'ambiente e danno voce alla natura (<http://safinacenter.org/>).

sistema di produzione utilizzare in base al clima e all'ambiente unico della loro azienda agricola.

Tabella 11 - Rating per la produzione delle uova in WFM.

	<p>CAGE-FREE PLUS Birds live indoors with perches and shelters.</p>
	<p>OUTDOOR ACCESS Birds have at least as much space outdoors as indoors.</p>
	<p>PASTURE-RAISED Birds have access to rangeland or grassland</p>
	<p>MOBILE HOUSES ON PASTURE Birds live outdoors with mobile houses for shelter.</p>

Dall'analisi svolta sulle attività relative alla dimensione 1, risulta chiaro come queste attività sembrano contribuire al raggiungimento degli SDGs 2, 3 e 12. Inoltre, mediante questo sistema di standards e la promozione di un'educazione alimentare, WFM contribuisce a favorire diete sane e bilanciate in linea con l'azione 12, Principle 3 delle linee guida FAO (vedi par. 2.1.3.).

3.3.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains

Oltre a richiedere ai propri fornitori di essere *compliant* agli standards finora riportati, WFM sta cercando di implementare la propria visione della sostenibilità cambiando il modo di vedere le interconnessioni tra la propria *food value chain*, la *food supply chain* e l'ambiente. In particolare, l'impresa sta cercando di rendere il proprio processo di creazione del valore più sostenibile mediante le seguenti attività:

Environmental Stewardship

WFM oltre a promuovere un cibo sano, si impegna per rendere l'ambiente in cui opera più sostenibile, tra le varie attività:

- Stampa e imballaggio utilizzando carta riciclata
- Compostaggio per ridurre i rifiuti in discarica
- Car pooling e supporto al trasporto pubblico per i membri del team
- Nessuna busta di plastica monouso alla cassa dal 2008
- Sistemi di raccolta dell'acqua piovana a scopo non consumabile
- Sacchetti della spesa riutilizzabili a prezzi convenienti
- Piatti e posate riutilizzabili nelle nostre sale da pranzo
- Legno, mattoni e altri materiali di recupero nella costruzione
- Riciclaggio di cartone, cartone, carta, vetro, plastica e metallo
- Zero Waste Business Council Certification⁵⁰



⁵⁰ La missione del U.S. Zero Waste Business Council è quella di istruire, informare e documentare le prestazioni delle imprese di Rifiuti Zero utilizzando metodi scientifici per aiutare le imprese e le comunità a diventare più sane e sostenibili (<http://zerowasteconnection.org/m/sites/view/U-S-Zero-Waste-Business-Council>).

Food waste reduction

WFM ha una strategia per la gestione degli sprechi alimentari in linea con i principi dell'EPA⁵¹. I membri di WFM sono formati sull'efficienza dei rifiuti alimentari, sull'acquisto sostenibile dei prodotti e sulla donazione di cibo. Per l'appunto, grazie alla collaborazione con l'organizzazione Food Donation Connection⁵², Whole Foods Market dona ogni anno milioni di sterline di cibo deperibile e non deperibile alle banche alimentari locali e alle agenzie di soccorso alimentare in tutti gli Stati Uniti. Infine, è bene sottolineare come WFM investa continuamente in tecnologie emergenti e nelle nuove opportunità per migliorare ulteriormente la propria gestione dei rifiuti.

Palm Oil Pledge

Whole Foods Market è interessata agli impatti sociali e ambientali della produzione di olio di palma sulle foreste pluviali e tropicali di tutto il mondo. Infatti, l'azienda sostiene



la protezione degli ecosistemi, della biodiversità, delle comunità e del clima globale.

In particolare, WFM utilizza la certificazione rilasciata dal Roundtable on Sustainable Palm Oil⁵³ (RSPO) per tranquillizzare i propri clienti sulla gestione sostenibile dell'olio di palma.

⁵¹ La missione dell'U.S. Environmental Protection Agency (EPA) è quella di proteggere la salute umana e l'ambiente. In particolare, l'organizzazione opera per garantire che: gli americani abbiano aria pulita, terra e acqua; gli sforzi nazionali per ridurre i rischi ambientali si basino sulle migliori informazioni scientifiche disponibili; tutte le parti della società (comunità, individui, imprese e governi statali, tribali e locali) abbiano accesso a informazioni accurate sufficienti a partecipare efficacemente alla gestione dei rischi per la salute umana e ambientali; terreni contaminati e siti tossici vengano ripuliti da parti potenzialmente responsabili e rivitalizzati; ecc. Per ulteriori informazioni si consulti: <https://www.epa.gov/>

⁵² Per scoprire di più sull'organizzazione americana Food Donation Connection: <https://www.foodtodonate.com/>

⁵³ La RSPO ha sviluppato una serie di criteri ambientali e sociali che le aziende devono rispettare per produrre olio di palma sostenibile certificato (CSPO). Quando vengono applicati correttamente, questi criteri possono aiutare a minimizzare l'impatto negativo della coltivazione dell'olio di palma sull'ambiente e sulle comunità nelle regioni produttrici di olio di palma. Per maggiori informazioni: <https://rspo.org/>

Local Producer Loan Programme

Oltre ad essere molto attiva nelle aree sopra descritte, WFM ha sviluppato un programma a sostegno dei produttori che intervengono nella propria *food value chain*. Si riporta di seguito il “*Local producer loan program*” così come presentato dalla stessa azienda nel proprio sito (Figura 30).

Figura 30 - WFM's Local Producer Loan Program.



The banner features a green background. On the left is a logo for the 'Local Producer Loan Program' with 'WHOLE FOODS MARKET' at the top, 'local PRODUCER LOAN PROGRAM' in the center, and 'EST. 2006' at the bottom. To the right of the logo, the text reads: 'SOMETIMES A LITTLE CHANGE CAN MAKE A BIG DIFFERENCE.' Below this, a paragraph states: 'Whole Foods Market® is committed to the concept of fresh, healthy, local foods. Since the beginning, we've supported local products and those who supply them. In addition to featuring local products in our stores, we're putting our money where our mouths are by providing up to \$10 million in low-interest loans to independent local farmers and food artisans. We're proud to support small producers who need a hand, not a handout, to help make their dreams reality.'

THE PROGRAM

- Strengthens the partnerships between Whole Foods Market and local producers
- Works with producers to expand the availability of high-quality local products for our customers
- Supports the communities where Whole Foods Market does business
- Reinforces Whole Foods Market's commitment to environmental stewardship

THE PRODUCERS

- Must meet Whole Foods Market's Quality Standards and standards for animal welfare
- Use funds for expansion and capital expenditures (e.g., buy more animals, invest in new equipment and infrastructure, or expand crops), not operating expenses
- Have a viable business plan and adequate cash flow to service debt

THE PROCESS

- Streamlined process with fees, interest rates, and paperwork minimized
- Targeted loan amounts between \$1,000 and \$100,000 (maximum \$25,000 for start-ups)
- Loan amount not to exceed 80% of total project cost
- Low, fixed interest rates (currently between 5% and 9%)
- No penalty for early repayment
- Collateral required
- One-time minimal processing fee covers administrative expenses, including credit report
- Approval and terms dependent on product characteristics, risk assessments and use of proceeds
- Opportunity to apply for additional financing after one year if initial loan is in good standing
- Existing vendor relationship with Whole Foods Market preferred
- Applications accepted on a rolling basis

Tutte queste attività, volte ad un futuro più sostenibile, permettono all'impresa di contribuire al raggiungimento degli obiettivi definiti nell'Agenda 2030. Con maggior dettaglio, le operazioni sembrano perseguire gli scopi definiti negli SDGs 2, 3, 5, 10, 12, 13, 14 e 15. Per di più, gli obiettivi e le strategie di WFM sono allineate alle azioni FAO per un sistema alimentare più sostenibile, tra cui: azioni 1-4, Principle 1; azioni 7 e 8, Principle 2, azioni 9-12, Principle 3 (vedi par. 2.1.3.).

3.3.6. Dimension 4: Being a good citizen

Nel proprio sito la società non ha reso disponibili le informazioni riguardo la struttura e la governance dell'organizzazione. Al di là di ciò, WFM dispone di un codice etico volto a definire il *modus operandi*, gli impegni e le responsabilità dell'azienda. I principi fondamentali alla base di tutte le operazioni di Whole Foods Market sono:

- We sell the highest quality natural and organic foods;
- We satisfy and delight our customers;
- We promote team member growth and happiness;
- We practice win-win partnerships with our suppliers;
- We create profits and prosperity;
- We care about our communities and the environment.

3.3.7. Punti di forza e criticità

La società non rende le informazioni facilmente accessibili ai consumatori (e quindi investitori) non dell'US. Inoltre, nel proprio sito non hanno pubblicato nessun report, sia esso finanziario che non, rendendo di fatto impossibile l'approfondimento di determinate tematiche. Si ritiene utile creare un documento di sostenibilità (*compliant* agli standard internazionali) attraverso cui comunicare tutte le informazioni ESG con annesse performances economiche, così da dare direttamente evidenza del proprio contributo sociale. In aggiunta, la società nel proprio sito internet non fa alcun riferimento agli SDGs o a politiche sostenibili che contribuiscano al perseguimento dei vari target per il 2030. Per tali ragioni, è necessario che WFM dia evidenza del proprio commitment a livello di sostenibilità globale, indicando quali SDGs ritiene prioritari (mediante un processo di prioritizzazione degli obiettivi per il 2030, vedi par. 2.2.3 e 2.2.4) e le strategie per raggiungere questi targets. Infine, nonostante le criticità evidenziate, si sottolinea l'uso

degli standards e delle certificazioni di WFM. Difatti, nessun'altra azienda leader del settore analizzata pone così tanta attenzione nelle certificazioni e negli standards di qualità dei prodotti.

CONCLUSIONI

Dall'analisi effettuata sulle tre aziende del settore alimentare, si nota come ciascuna dimensione studiata contribuisca a suo modo al perseguimento degli SDGs per il 2030. Confrontando le tre imprese retail, si evidenzia come tutte predispongano dei report non adeguati, i quali non rendono chiaro il commitment per il raggiungimento dei target globali di sostenibilità. In particolare:

- Walmart, nel proprio “*2018 Global Responsibility Report*”, non tiene conto del contributo che le proprie operazioni possano portare all’attuazione dell’Agenda 2030;
- Cargill, al contrario, tiene conto dell’impatto delle proprie azioni sugli SDGs, ma limitatamente ai report sull’*aquaculture* e sull’olio di palma. In aggiunta, l’azienda non descrive il processo con cui ha selezionato e prioritizzato determinati obiettivi. Pertanto, occorre che Cargill espanda il perimetro di analisi degli obiettivi a tutte le proprie *supply chains*.
- Whole Foods Market, a differenza delle altre, non ha reso disponibili i report di sostenibilità nel proprio sito, ciò ha reso impossibile determinare se l’organizzazione tenga conto degli impatti delle proprie operazioni sull’Agenda 2030.

Oltre al mero giudizio dei report di sostenibilità, lo studio mira ad approfondire il contributo agli SDGs delle singole attività afferenti le quattro diverse dimensioni analizzate. Di seguito si riporta una tabella riepilogativa che illustra le principali operazioni sostenibili di ogni organizzazione, unitamente agli obiettivi di sostenibilità coinvolti.

DIMENSION	Walmart		Cargill		Whole Foods Market	
	Principali attività	Contribuisce agli SDGs	Principali attività	Contribuisce agli SDGs	Principali attività	Contribuisce agli SDGs
Dimension 1	<ul style="list-style-type: none"> • Providing access to affordable, safer, healthier food and products 	1, 2, 3, 5, 12	<ul style="list-style-type: none"> • Food security and nutrition • Food safety 	2, 3, 5, 10, 12	<ul style="list-style-type: none"> • Healthy ingredients • Trasparency 	2, 3, 12
Dimension 2	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce green-house emissions • Reducing waste • Advancing water and land stewardship 	2, 6, 10, 12, 13, 14, 15	<ul style="list-style-type: none"> • Land use • Climate change • Water resources 	3, 6, 12, 13, 14, 15	<ul style="list-style-type: none"> • Animal welfare standards • Sustainable wild-cought seafood • Cage-free standards 	2, 3, 12
Dimension 3	<ul style="list-style-type: none"> • 20 sustainable commodities by 2025 • Support workers' dignity of workers • Reduce environmental impact • Support data collection and transparency 	1, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 13, 14, 15	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable supply chains • Economic and community development • Employee safety • Gender representation • Employee engagement 	1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental stewardship • Food waste reduction • Palm oil pledge • Local producer loan programme 	1, 2, 3, 5, 10, 12, 13, 14, 15
Dimension 4	<ul style="list-style-type: none"> • Ethical code • Anti-corruption, anti-trust, anti-money laundering and privacy policies 	ALL	<ul style="list-style-type: none"> • Ethical code 	ALL	<ul style="list-style-type: none"> • Ethical code 	ALL

Dalla tabella sopra riportata, è chiaro come ogni dimensione di sostenibilità tenda a contribuire ai medesimi obiettivi. In particolar modo:

- La dimensione 1 (“*Producing healthful food products*”) sembra impattare maggiormente sugli obiettivi 2, 3, 5 e 12.
- Le dimensioni 2 (“*Identifying sustainable ways to produce food*”) e 3 (“*Developing sustainable food value chains*”) sono quelle che abbracciano il maggior numero di SDGs in tutte e tre le imprese, tra cui: gli SDGs 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17.
- La dimensione 4 (“*Being a good citizen*”) non afferisce a specifici obiettivi, ma contribuisce trasversalmente supportando le imprese nel raggiungimento dei targets. Ciò avviene mediante la promozione di politiche di governance bilanciate, nonché fondate su principi etici socialmente condivisi.

Confrontando le attività analizzate nel Capitolo 3, risulta evidente come Walmart e Cargill siano più impegnate all’ottenimento di risultati sostenibili. Questa conclusione, in realtà, potrebbe essere dovuta alla poca trasparenza di WFM, la quale ha reso difficile l’individuazione delle strategie perseguite.

Al contempo, si conferma che le imprese, nell’intento di rendere le proprie *food value chains* più sostenibili e creare valore sia economico che sociale, contribuiscano in modo non indifferente agli obiettivi di sostenibilità fissati per il 2030. Infatti, come già evidenziato nello studio, solamente mediante la partecipazione proattiva del settore privato si potranno raggiungere effettivamente i 169 targets.

Concludendo, nonostante le criticità riscontrate, si sottolinea come il settore del *Food & Beverage* sia uno dei pochi mercati trainanti per gli scopi dell’Agenda 2030. Difatti, il settore agro-alimentare si dimostra essere un *fil rouge* che lega tutti i 17 SDGs e i 169 targets, a partire dagli SDGs 1 (*No poverty*) e 2 (*Zero hunger*), fino all’SDG17 (*Partnerships for the goals*).

BIBLIOGRAFIA

A.G. GOMES DIAS; Corporate Social Accounting Research: a review on Corporate Social Responsibility research fields; 2015.

ARCHIE B. CARROLL; Carroll's pyramid of CSR: taking another look; International Journal of Corporate Social Responsibility; 2016.

AUPPERLE K.E., CARROLL A.B., HATFIELD J.D.; An empirical examination of the relationships between corporate social responsibility and profitability; Acad Manage J.; 1985,

BCFN; Il protocollo di Milano sull'alimentazione e la nutrizione; 2015.

BOWEN H.; Social responsibilities of the businessman; Harper & Row; 1953.

C.T. HORNGREN, G.L. SUNDEM, D. BURGSTHALER, J. SHATZBERG, M. AGLIATI, A. DITILLO; Programmazione e Controllo; Sedicesima edizione; Pearson; 2016.

CARGILL; 2018 Annual Report; 2018.

CARGILL; Aqua Nutrition Sustainability Report; 2018.

CARGILL; Palm Oil Annual Report; 2017.

CAROL A. ADAMS; The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report; ICAS, IIRC; 2017.

CAROL A. ADAMS; The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report; ICAS; 2017.

CARROLL A.B.; The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders; Business Horizons; 1991.

CGMA; Creating a sustainable future: The role of the accountant in implementing the Sustainable Development Goals; 2018.

CIMA; Integrated Thinking: Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance; 2017.

D.J. WOOD; Corporate social performance revisited; The Academy of Management Review; 1991.

D'AMBROSIO ALESSANDRA; Il bilancio integrato quale nuova frontiera del corporate reporting: i casi Despar Nordest e Monnalisa S.p.A.; 2016.

DAVID NEVEN; Developing sustainable food value chains: Guiding principles; FAO; 2014.

DAVIS K.; BLOMSTROM; Business and Society: environment and responsibility; McGraw-Hill; 1975.

DE REGE DI DONTA ANDREA; The balanced scorecard integrate secondo il modello dei capitali come strumento innovativo di pianificazione e rendicontazione strategica. Differenti metodologie applicative tra imprese di produzione e servizi; 2017.

DOMINELLI CELESTINA; “Rinnovabili, investiti 11 miliardi. Ora la sfida è l’addio al carbone”; articolo; Il Sole 24 Ore; 09 Aprile 2019.

FAO; Averting risks to the food chain: a compendium of proven emergency prevention methods and tools; 2019.

FAO; FAO + Italy: Partnering for food security and prosperity; 2019.

FAO; FAO and the SDGs. Indicators: Measuring up the 2030 Agenda for Sustainable Development; 2017.

FAO; Food and Agriculture: driving actions across the 2030 Agenda for the Sustainable Development; 2017.

FAO; Transforming food and agriculture to achieve the SDGs: 20 interconnected actions to guide decision-makers; 2018.

FAO; Transition towards a sustainable food and agriculture: an analysis of FAO’s 2018-2019 work plan; 2018.

FREEMAN R.E.; Strategic management: a stakeholder approach; Pitman; 1984.

FRIEDMAN M.; Capitalism and freedom; University of Chicago Press; 1962.

GLOBAL COMPACT NETWORK ITALY FOUNDATION; Italian businesses: practices towards a sustainable development. Following the path defined by the Sustainable Development Goals.

GOSH A.; Corporate Social Accounting: empirical research and studies in India and abroad; Social Accounting & Disclosure; articolo.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; An analysis of the goals and targets; 2018.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; In focus: addressing investor needs in business reporting on the SDGs; 2018.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide; 2018.

GRI; GRI Standards. GRI 101: Foundation; 2016

GRI; GRI Standards. GRI 102: General Disclosures; 2016.

GRI; GRI Standards. GRI 103: Management Approach; 2016

ICMA; I principi dei Green Bond 2018: Linee Guida procedurali non vincolanti per l'emissione di Green Bond; 2018.

IFAC, IIRC; Materiality in <IR>: guidance for the preparation of integrated reports; 2015.

IIRC; Basis for conclusions. International <IR> Framework; 2013.

IIRC; Il Framework <IR> Internazionale; 2013.

INEA; Responsabilità sociale: implicazioni e applicazioni per le imprese del settore agroalimentare; 2007.

JACK G.A.J. VAN DER VORST, CARLOS A. DA SILVA, JACQUES H. TRIENEKENS; Agro-industrial supply chain management: concepts and applications; FAO; 2009.

KPMG; Corporate reporting: rebuilding trust through improved transparency and insight; 2018.

KPMG; Survey of corporate responsibility reporting; 2015.

L. TARQUINIO; A. ROSSI; Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web; *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1; 2014.

L.T. CHRISTENSEN, M. MORSING, O. THYSSEN; CSR as aspirational talk; *Organizations*; 2013.

LEVITT T.; The dangers of social responsibility; *Harvard Business Review*; 1958.

M.A. ISLAM; *Social Compliance and Accounting*; Springer International Publishing Switzerland; 2015.

MAGRASSI L.; GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework: spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting; *Fondazione Nazionale dei Commercialisti*; 2015.

MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A.; *Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*; Knowità; 2013.

PWC; From promise to reality: does business really care about the SDGs? And what need to happen to turn world into action; 2018.

PWC; Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals; 2015.

PWC; Market Vision: Commercial foodservice market in Italy; 2018.

R.E. FREEMAN, J.S. HARRISON, A.C. WICKS, B.L. PARMAR, S. DE COLLE; *Stakeholder Theory: the state of the art*; Cambridge; 2010.

RAMANATHAN K.V.; Towards a theory of corporate social accounting; *The Accounting Review*; 1975.

REGIONE EMILIA-ROMAGNA; 2° workshop 2017: Imprese Filiera Agro-Food & SDGs; 2017.

ROBERT S. KAPLAN; *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*; Harvard Business School; 2010.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, BCFN; *Fixing Food 2018: Best practices towards the Sustainable Development Goals*; 2018.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNITI, BCFN; Fixing Food: verso un sistema alimentare più sostenibile; 2018.

UNIONCAMERE; Studio sulla qualità etico-sociale nel settore alimentare. 2007.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT GROUP; Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: reference guide to UN Country Teams; 2017.

UNITED NATIONS; The Sustainable Development Goals Report 2018; 2018.

UNITED NATIONS; Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development; 2015.

VITALINO D'ANGERIO; "Gli investimenti sostenibili sfiorano 31 mila miliardi \$"; articolo; Il Sole 24 Ore; 02 Aprile 2019.

VOLLERO AGOSTINO; Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali; Sinergie, rivista di studi e ricerche n.92; 2013.

WALMART; 2018 Responsibility Report; 2018.

ZATTONI A.; Corporate Governance; Egea; 2015.

ZOPPIS FRANCESCO; La corporate social responsibility come leva strategica per il business. Il caso Terna; 2016.

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1- Social responsibilities dell'impresa individuate da A.B Carroll.	7
Figura 2 - Agenda 2030: Sustainable Development Goals	20
Figura 3 - The Sustainable Food Value Chain Framework. Fonte: FAO.....	43
Figura 4 - The SFVC Development Paradigm. Fonte: FAO.....	45
Figura 5 - SFVC development in an economic, social and environmental perspective. Fonte: FAO	47
Figura 6 - I principi per lo sviluppo sostenibile nel settore agro-alimentare. Fonte: FAO	50
Figura 7 - Struttura dei GRI Standards. Fonte: GRI 101: Foundation	56
Figura 8 - Le fasi di implementazione degli SDGs nei processi di business e di reporting. Fonte: GRI	63
Figura 9 - Allineamento degli SDGs con il value creation process. Fonte: IIRC.....	69
Figura 10 - I 5 step per l'implementazione degli SDGs. Fonte: IIRC	69
Figura 11 - Riepilogo del business di Walmart. Fonte: 2018 Global Responsibility Report	75
Figura 12 - Le fasi di implementazione e rendicontazione delle strategie ESG in Walmart.	78
Figura 13 - Flussi di rifiuti del 2017 in Walmart	82
Figura 14 - Waste Management in Walmart.....	83
Figura 15 - L'approccio di Walmart agli sprechi alimentari.....	87
Figura 16 - Le aree di intervento per un packaging sostenibile	87
Figura 17 - Composizione del board in Walmart.....	90
Figura 18 - Panoramica finanziaria di Cargill	93
Figura 19 - Esempio del processo di analisi della sostenibilità legato alla cocoa supply chain. .	95
Figura 20 - Risultati raggiunti da Cargill per la causa "Nourish our world"	96
Figura 21 - Risultati raggiunti da Cargill per la causa "Protecting our planet"	99
Figura 22 - Risultati raggiunti e obiettivi di efficienza nell'uso dell'acqua in Cargill.	101
Figura 23 - Value and supply chains in Cargill.	102
Figura 24 - Cargill's cocoa promise: i cinque goals per il 2030.....	106
Figura 25 - Il valore aggiunto delle certificazioni e le cocoa certification.	107
Figura 26 - Palm supply chain di Cargill	108
Figura 27 - Risultati raggiunti da Cargill nella causa "Enriching our communities"	110
Figura 28 - United States Department of Agriculture, da cui nasce il NOSB.....	115
Figura 29 - Wild-Cought Seafood Sustainability Logo (MSC).	118
Figura 30 - WFM's Local Producer Loan Program.	122

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1- Esempi di responsabilità economiche definite da Carroll.	8
Tabella 2 – Esempi di responsabilità legali definite da Carroll.....	9
Tabella 3 - Esempi di responsabilità etiche individuate da Carroll.	10
Tabella 4 - Esempi di componenti discrezionali individuate da Carroll.	11
Tabella 5 - I 21 indicatori FAO. Fonte: FAO and the SDGs. Indicators: Measuring up to the 2030 Agenda for Sustainable Development. Rielaborazione personale.....	37
Tabella 6 - I 20 passi verso un sistema agro-alimentare più sostenibile. Fonte: FAO. Rielaborazione personale.....	53
Tabella 7 - Criteri che un Sustainability Report deve rispettare. Fonte: GRI 101: Foundation...	61
Tabella 8 - Politiche di governance in Walmart	91
Tabella 9 - The 5-Step Animal Welfare Rating Standards in WFM.....	117
Tabella 10 - Seafood Sustainability Rating (MBASW & TSC)	118
Tabella 11 - Rating per la produzione delle uova in WFM.	119



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra in Programmazione e Controllo

“Gli SDGs e il settore del Food & Beverage: i casi Walmart, Cargill e
Whole Foods Market”

Relatore

Prof. Cristiano Busco

Candidato

Carlo Vecchi

Matricola 696021

Correlatore

Prof.ssa Francesca Di Donato

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INDICE	1
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL SETTORE DEL FOOD	5
1.1. FOOD CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1.1.1. L'evoluzione storica della Corporate Social Responsibility	6
1.1.2. La CSR nel settore del Food & Beverage	15
1.1.3. Comunicare la responsabilità: il ruolo dell'accountability e del CSA	17
1.2. AGENDA 2030: SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	19
1.2.1. Transforming our world: L'Agenda 2030	19
1.2.2. I Sustainable Development Goals nel settore del Food & Beverage	22
1.2.3. FAO e gli SDGs: i 21 indicatori per lo sviluppo sostenibile	33
CAPITOLO 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT NEL FOOD & BEVERAGE	38
2.1. SUSTAINABLE FOOD: IL TRAGUARDO DEL SUSTAINABLE DEVELOPMENT	38
2.1.1. Sustainable Food: Le tre aree di sostenibilità	38
2.1.2. Sustainable food value chain	41
2.1.3. Towards a sustainable food & agriculture: i 20 passi della FAO	49
2.2. SUSTAINABLE REPORTING: GLI STRUMENTI DI DISCLOSURE	54
2.2.1. Integrated Thinking	54
2.2.2. Reporting instruments: Bilancio di Sostenibilità e i GRI Standards	55
2.2.3. Gri Standards & SDGs disclosure	62
2.2.4. <IR> Framework & SDGs disclosure	67
CAPITOLO 3: SUSTAINABLE FOOD: WALMART, CARGILL & WHOLE FOODS MARKET	73
3.1. WALMART	75
3.1.1. La società e il business	75
3.1.2. La sostenibilità in Walmart e gli strumenti di reporting analizzati	76
3.1.3. Dimension 1: Producing healthful food products	78
3.1.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	80
3.1.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	84
3.1.6. Dimension 4: Being a good citizen	90
3.1.7. Punti di forza e criticità	91

3.2. CARGILL	92
3.2.1. La società e il business	92
3.2.2. La sostenibilità in Cargill e gli strumenti di reporting analizzati.....	94
3.2.3. Dimension 1: Producing healthful food products	96
3.2.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	99
3.2.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	102
3.2.6. Dimension 4: Being a good citizen	110
3.2.7. Punti di forza e criticità	111
3.3. WHOLE FOODS MARKET	113
3.3.1. La società e il business	113
3.3.2. La sostenibilità in Whole Foods Market e gli strumenti di reporting analizzati.	113
3.3.3. Dimension 1: Producing healthful food products	116
3.3.4. Dimension 2: Identifying sustainable ways to produce food	117
3.3.5. Dimension 3: Developing sustainable food value chains	120
3.3.6. Dimension 4: Being a good citizen	123
3.3.7. Punti di forza e criticità	123
CONCLUSIONI	125
BIBLIOGRAFIA	128
INDICE DELLE FIGURE	133
INDICE DELLE TABELLE	134

INTRODUZIONE

Il periodo storico che si sta vivendo è caratterizzato sicuramente da una profonda crisi ambientale e sociale dovute al comportamento egoistico dell'uomo. Ancora oggi, miliardi di persone continuano a vivere in condizioni di estrema povertà, private di una vita dignitosa e sempre più sono le disuguaglianze e le ingiustizie tra i Paesi. Le minacce per la salute globale, i sempre più frequenti disastri naturali, la spirale di conflitti, l'estremismo, il terrorismo e le correlate crisi umanitarie rischiano di minare le basi del progresso fatto degli ultimi decenni. Inoltre, il sovrasfruttamento delle risorse, causa di degradazione della terra, di desertificazione, di scarsità di acqua fresca e della perdita di biodiversità, si aggiunge ad una esorbitante lista di sfide che l'umanità si trova a dover affrontare. Il seguente studio si propone di analizzare il contributo del settore del *Food & Beverage* al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* stipulati a livello globale da 193 Paesi ONU. In altre parole, l'analisi mira a comprendere come le aziende agro-alimentari abbiano interiorizzato questi target globali e come, mediante le proprie attività sostenibili, contribuiscano al loro raggiungimento.

Nel Capitolo 1, si delinea il contesto alla base dell'elaborato. Si descriveranno le principali tappe evolutive della *Corporate Social Responsibility*, nonché si porrà attenzione all'importanza posta dai consumatori ai comportamenti delle aziende. Inoltre, si procederà alla descrizione dell'Agenda 2030 e dei principali targets di sostenibilità connessi al settore del *Food & Beverage*.

Nel Capitolo 2 si approfondirà il tema della sostenibilità con specifico riferimento al settore alimentare. In particolare, si andranno a studiare le principali sfide legate a questo mercato, altresì il concetto di *sustainable food value chain* alla base del processo di creazione di valore sostenibile. In aggiunta, si darà evidenza dei principali strumenti di *disclosure* utilizzati dalle organizzazioni per rendicontare le proprie attività di CSR, ma anche i principali metodi per implementare e comunicare il contributo agli SDGs.

Nel Capitolo 3, al fine di rendere tangibili le tematiche affrontate nei capitoli precedenti, si analizzeranno tre società leader nella sostenibilità e operanti nello specifico settore preso in considerazione, ovvero: Walmart, Cargill e Whole Foods Market. Ovvero, lo scopo ultimo dell'elaborato è quello di tracciare le attività volte a rendere la *food value chain* più sostenibile, sia in risposta delle esigenze del consumatore, sia per la creazione di valore sostenibile. Infine, si cercherà di tener conto di come queste azioni contribuiscano al raggiungimento degli SDGs, nonché di come questi siano stati implementati e rendicontati dalle aziende studiate.

CAPITOLO 1: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL SETTORE DEL FOOD

La Corporate Social Responsibility (CSR) è un concetto in continuo sviluppo e acquisisce sempre più importanza a livello mondiale, la maggioranza della letteratura in materia si è avuta negli ultimi 70 anni. La globalizzazione; la sempre maggior attenzione del consumatore e degli investitori agli impatti sociali e ambientali e i frequenti scandali finanziari sono alcuni dei vari fattori che hanno portato alla nascita del grande dibattito riguardante la c.d. *Business Ethics* e la responsabilità sociale delle imprese.

Un settore particolarmente sensibile alle questioni di CSR è quello alimentare. Infatti, il consumatore sembra essere sempre più attento e interessato a come il cibo sia prodotto, ma anche alle tecniche agricole e di allevamento utilizzate. Ma cosa significa essere socialmente responsabile? Al fine di rispondere a tale cruciale quesito, si sono analizzate le principali tappe evolutive della CSR, in particolare si sono delineate le tematiche strettamente connesse al settore del *Food & Beverage*, oggetto del presente studio.

La prima pubblicazione a trattare il tema della CSR fu quella di Bowen, il quale nel 1953 definisce la *Social Responsibility* come l'insieme di politiche, obblighi sociali e azioni che allineano l'operato dell'impresa agli obiettivi e ai valori della società che vanno oltre la mera realizzazione del profitto.

Negli anni '60 Davis elaborò la "*Iron Law of Responsibility*" dove stabilì il legame tra potere e CSR. Secondo tale teoria "*the social responsibility of businessman need to be commensurate with their social power*", pertanto, quando la Società garantisce legittimazione e potere al business, nel lungo periodo, chi non usa il proprio potere in un modo considerato responsabile dalla società, vedrà lo stesso sgretolarsi e corrodersi.

Tra gli anni '60 e '70, A.B. Carroll elabora la piramide delle responsabilità sociali, definendo con queste parole la CSR: "*Corporate Social Responsibility encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*". Analizzando più nello specifico la "*CSR Pyramid*" di Carroll, si può dividere la responsabilità d'impresa in quattro componenti:

- Responsabilità economica: "*do what is required by capitalism*";
- Responsabilità legale: "*do what is required by stakeholders*";
- Responsabilità etica: "*do what is expected by stakeholders*";
- Responsabilità filantropica o discrezionale: "*do what is desired by stakeholders*"

Negli anni '80 nasce la *Stakeholder Theory* di Freeman. Secondo questa, la massimizzazione del valore non si limita al valore per gli azionisti in quanto ci sono molte altre categorie di portatori di interesse (*stakeholders*). Da tali studi nasce un'altra teoria, la *Business Ethics*, che a differenza delle precedenti si concentra sul versante morale, ponendo al centro di tutto i valori etici che devono essere alla base dei comportamenti delle imprese.

Nel 2001, la comunità europea promuove e valorizza un quadro di riferimento per la responsabilità sociale delle imprese, il così detto Libro Verde. La CSR è definita come "*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle*

loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Inoltre, nel 2015, 193 stati membri dell'ONU sottoscrivono un programma d'azione per lo sviluppo sostenibile definito Agenda 2030 analizzato più dettagliatamente nel proseguio.

Oggi i consumatori sono sempre più attenti alla capacità dell'impresa di produrre alimenti sani e genuini, ma, allo stesso tempo, sono più accorti e sensibili alle politiche aziendali adottate per la protezione delle risorse naturali, per lo sviluppo equilibrato del territorio e per l'incremento della qualità delle condizioni di lavoro. Queste sono le ragioni per cui il settore del *Food & Beverage* si presta maggiormente allo studio delle politiche di CSR. Gli impatti di tali politiche possono essere analizzati considerando quattro differenti aree:

- Human resources: le politiche si concentrano soprattutto nell'aumentare la competenza e la professionalità dei lavoratori per quanto concerne la lavorazione del terreno, la fertilizzazione e l'implementazione di tecniche sostenibili.
- Prodotto: le strategie di CSR collegate ai prodotti agro-alimentari consentono di garantire che il prodotto presenti determinate caratteristiche che gli conferiscono valore aggiunto rispetto agli altri.
- Territorio: le attività per il territorio promuovono un uso sostenibile dei terreni agricoli; la tutela del paesaggio e la salvaguardia del patrimonio naturale.
- Ambiente: nel settore agro-alimentare la *supply chain* è fortemente legata allo sfruttamento delle risorse naturali quali acqua, terra e aria. Conseguentemente, le azioni di CSR diventano importanti per la salvaguardia dell'ecosistema.

In tale contesto, si inserisce il framework annunciato dalle Nazioni Unite nel 2015 per fronteggiare le problematiche ambientali e sociali sorte a causa del comportamento egoistico dell'uomo, ovvero la c.d. Agenda 2030. Tale Agenda è un piano di azione globale a lungo termine per le persone, il pianeta e la prosperità, stipulato da 193 Paesi ONU. Tutti gli Stati partecipanti e tutti gli stakeholders devono implementarla nelle proprie strategie e cooperare con gli altri Paesi per il raggiungimento degli obiettivi dell'accordo. Lo scopo ultimo viene definito all'interno delle soluzioni dell'Assemblea Generale ONU A/RES/70/1 con queste testuali parole: *"we resolve, between now and 2030, to end poverty and hunger everywhere; to combat inequalities within and among countries; to build peaceful, just and inclusive societies; to protect human rights and promote gender equality and the empowerment of women and girls; and to ensure the lasting protection of the planet and its rural resources. We resolve also to create conditions for sustainable, inclusive and sustained economic growth, shared prosperity and decent work for all, taking into account different levels of national development and capacities"*. In particolare, l'Agenda individua 17 Sustainable Development Goals (SDGs) e 169 targets, integrati, indivisibili e universalmente applicabili. Di fondamentale importanza nell'implementazione degli SDGs è il ruolo svolto dal settore privato, a partire dalle microimprese fino alle cooperative e alle multinazionali. Il *private sector* è essenziale per raggiungere questi scopi comuni e da ciò deriva la necessità di una più approfondita analisi dei suddetti obiettivi di sostenibilità. Si analizzano con maggior dettaglio gli SDGs connessi al settore del *Food & Beverage*. Questi sono:

- **Goal 2** – End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture;
- **Goal 3** – Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages;
- **Goal 5** – Achieve gender equality and empower all women and girls;
- **Goal 6** – Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all;
- **Goal 10** – Reduce inequality within and among countries;
- **Goal 12** – Ensure sustainable consumption and production patterns;
- **Goal 13** – Take urgent action to combat climate change and its impacts;
- **Goal 14** – conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development;
- **Goal 15** – Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forest, combat desertification, and halt reverse land degradation and halt biodiversity loss.

Infine, rilevante è il ruolo svolto dalla *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO), la quale è stata nominata “custode” di 21 indicatori per gli SDGs 2, 5, 6, 12, 14, 15. L’organizzazione è responsabile della raccolta dei dati dalle fonti nazionali e deve provvedere all’aggiornamento e alla pubblicazione della documentazione necessaria sugli indicatori, nonché allo sviluppo di metodologie per la loro implementazione.

CAPITOLO 2: SUSTAINABLE DEVELOPMENT NEL FOOD & BEVERAGE

La sostenibilità nel settore alimentare può essere definita come “*la capacità di un sistema alimentare di non esaurire le risorse naturali, comprometterle o minacciarne l’integrità*”. Il *Food Sustainability Index* (FSI) nasce dallo sforzo congiunto della Fondazione *Barilla Centre for Food and Nutrition* e dell’*Economist Intelligence Unit*. Sulla base di questo indice, si ritiene ragionevole poter analizzare la sostenibilità nel settore del *food & beverage* sulla base delle tre aree tematiche esaminate dallo stesso:

- i. **Agricoltura Sostenibile:** per agricoltura sostenibile si intende “*la produzione efficiente di prodotti agricoli sicuri, sani e di alta qualità con modalità in grado di assicurare la sostenibilità ambientale, economica e sociale*”. A tal proposito è necessario ridurre gli sprechi, promuovere tecniche agricole più sostenibili, migliorare l’efficienza del sistema alimentare e individuare attentamente quali terreni destinare alla coltivazione.
- ii. **Sfide Nutrizionali:** l’aumento dei problemi legati all’alimentazione richiede un intervento immediato e mirato a favorire un rapporto sano con il cibo, ma anche strategie orientate alla sicurezza alimentare. Tanto diffuso è questo problema che, a livello globale, gli SDGs 2, 3 e 12 confermano che l’alimentazione è un fattore cruciale per il benessere e la salute delle persone.

- iii. Sprechi e Perdite Alimentari: sul nostro pianeta è disponibile cibo a sufficienza per l'intera popolazione. Occorre solamente ridistribuirlo per garantire a tutti l'accesso al cibo e porre fine alla fame nel mondo. L'SDG12 prevede che entro il 2030 gli sprechi di qualunque genere vengano dimezzati sia da parte del consumatore sia del produttore. A tale scopo, gli sforzi comuni dovrebbero essere mirati verso politiche o iniziative atte a prevenire gli sprechi e dovrebbero promuovere il riutilizzo del cibo.

Fin qui si è parlato della sostenibilità nel settore del *food* e degli interventi necessari per raggiungere gli obiettivi del 2030. Essenziale per il *sustainable development* è agire direttamente sulla *food value chain* al fine di creare valore sostenibile nel tempo. A tale scopo, si definisce *Sustainable Food Value Chain (SFVC)* “*the full range of farms and firms and their successive coordinated value-adding activities that produce particular raw agricultural materials and transform them into particular food products that are sold to final consumers and disposed of after use, in a manner that is profitable throughout, has broad-based benefits for society and does not permanently deplete natural resources*”. A prescindere dalla definizione, il principale obiettivo di una VC è quello di massimizzare il profitto, non solo eliminando le inefficienze, ma anche massimizzando i ricavi e benefici per tutti gli stakeholders attraverso la produzione di beni che, per le proprie caratteristiche i consumatori sono disposti a pagare di più. In altre parole, l'obiettivo della VC alimentare è quello di generare profitto e outcomes positivi per tutte le imprese agricole e alimentari connesse alla catena del valore. È bene evidenziare come la sostenibilità si manifesti all'interno della VC in tutte e tre le sue dimensioni: *economic, social e environmental*. In quella economica, la VC si considera sostenibile se le attività sono fiscalmente e commercialmente fattibili. Nella dimensione sociale, la sostenibilità è collegata agli outcomes socialmente e culturalmente accettabili in termini di ripartizione dei benefici e costi associati alla creazione di valore aggiunto. La dimensione ambientale vede la sostenibilità come l'abilità degli attori ad eliminare gli impatti negativi sull'ambiente naturale prodotti dalle loro attività, o meglio a produrre effetti positivi. A testimonianza di tutto ciò, la FAO ha individuato dei principi da seguire per lo sviluppo delle SFVCs, strutturati in tre principali fasi: (1) *measuring performance*, quindi una prima analisi degli impatti economici, sociali e ambientali della FVC; (2) *understanding performance*, cioè capire le cause delle eventuali performance negative; (3) *improving performance*, ovvero migliorare la performance sulla base delle evidenze riscontrate nella fase precedente.

Dall'analisi fatta sugli obiettivi per il 2030, risulta evidente come l'alimentazione e l'agricoltura siano fondamentali per raggiungere un gran numero di SDGs e quindi lo sviluppo sostenibile. La FAO, a tal proposito, afferma: “*sustainable food and agriculture have great potential to revitalize the rural landscape, deliver inclusive growth to countries and drive positive change right across the 2030 Agenda*”. Presa consapevolezza dell'importanza di questi settori, l'organizzazione delle Nazioni Unite, con lo scopo di promuovere sistemi di produzione nel settore del *food and agriculture* più sostenibili, ha

delineato un approccio basato su cinque principi che mettono in equilibrio le tre dimensioni della sostenibilità: *social, economic and environmental*. Questi 5 principi sono:

- 6) Incrementare la produttività, l'occupazione e la creazione di valore nel sistema alimentare;
- 7) Proteggere le risorse naturali;
- 8) Aumentare i mezzi di sussistenza e favorire la crescita economica inclusiva;
- 9) Accrescere la resilienza delle persone, comunità e degli ecosistemi;
- 10) Adattare la gestione, le strategie, le politiche alle nuove sfide in tema di sostenibilità.

Sulla base di questi principi, sono state definite dalla FAO 20 azioni, ognuna delle quali descrive approcci, pratiche, politiche e strumenti che abbracciano multipli SDGs, nonché favorisce la partecipazione del settore privato al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Alla luce di quanto detto è evidente come maggior attenzione sia richiesta alle aziende riguardo gli impatti sociali e ambientali delle loro azioni. Inoltre, è fondamentale per le imprese rendicontare le attività di CSR e comunicarle ai vari stakeholders attraverso uno specifico documento, il c.d. *Sustainability Report*. Nel 1997 nasce La Global Reporting Initiative (GRI), ovvero un'iniziativa volta ad aumentare l'efficacia e la qualità di tale report attraverso la pubblicazione di linee guida (c.d. GRI Standards) per la redazione, ovvero per la rendicontazione delle performance Environmental, Social e Governance (ESG). Tale report è redatto con cadenza annuale e, ad oggi, è il principale strumento per comunicare le performances di sostenibilità ai propri stakeholders. Per quanto concerne le linee guida, gli standards definiti dal GRI hanno l'obiettivo di creare un linguaggio comune e accrescere la comparabilità e la qualità delle informazioni, garantendo una migliore trasparenza e rendicontazione da parte delle società. In particolare, i GRI standards sono un set di principi interrelati tra loro che possono essere applicati a tutte le organizzazioni e a tutti i livelli di queste. Essi sono finalizzati ad assistere l'impresa nella preparazione del *Sustainability Report* e quindi nell'individuazione delle informazioni necessarie di cui rendere conto ai terzi. Si evidenzia come questi principi si dividano in: (i) *Reporting principles for defining report content* e (ii) *Reporting principles for defining report quality*. Inoltre, nell'adozione di tali standards, le imprese possono seguire due approcci:

- a) *Core*: il report contiene gli elementi essenziali di un report di sostenibilità.
- b) *Comprehensive*: si basa sulla modalità Core, ma richiede ulteriori approfondimenti e informazioni riguardo la strategia, la governance, l'etica e l'integrità dell'organizzazione.

In aggiunta alla normale reportistica, il *Corporate Sustainability Reporting* è un forte stimolo per la comunicazione interna e i processi decisionali a contribuire agli SDGs a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione. In tale contesto è considerata l'urgenza delle azioni richieste per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, la Global Reporting Initiative ha pubblicato delle linee guida per l'implementazione e la rendicontazione delle performances legate al raggiungimento degli SDGs. Tali best practices non creano un

nuovo framework per il report di sostenibilità, al contrario, individuano un processo suddiviso in tre step che permette di incorporare gli SDGs in business esistenti e quindi nel processo di reporting. Questi step sono:

4. Step 1: *Define priority SDG target*, quindi si tratta di individuare gli SDGs chiave per l'organizzazione;
5. Step 2: *Measure and analuze*, cioè esaminare come organizzare gli obiettivi aziendali, come selezionare le informazioni e analizzare la performance;
6. Step 3: *Report, integrate and implement change*, ovvero rendicontare e migliorare le prestazioni degli SDGs.

Concludendo, è bene evidenziare come tale processo si basi su una c.d. “*Principled prioritization for reporting on SDGs*”, tenendo conto dei rischi per le persone e l'ambiente, nonché dei benefici derivanti dai prodotti, servizi e investimenti collegati agli SDGs. La *principle prioritization* è delineata per aiutare le imprese a raggiungere i seguenti obiettivi:

- iv. Allineare la strategia aziendale, gli sforzi e l'allocazione delle risorse con i target SDGs che riflettono gli impatti significativi dell'attività dell'organizzazione;
- v. Identificare nuove azioni necessarie per contribuire agli SDGs;
- vi. Evitare il “*cherry-picking*” e il “*SDG-washing*”. Il primo si riferisce al selezionare i goal e i target sulla base di ciò che l'azienda può facilmente raggiungere; il secondo riguarda il rendicontare solamente sui contributi positivi ai Global Goals ed evitare di riportare gli impatti negativi

CAPITOLO 3: SUSTAINABLE FOOD: WALMART, CARGILL E WHOLE FOODS MARKET

In questo ultimo capitolo, con la finalità di dare un taglio più pratico e tangibile all'elaborato, si analizzano tre aziende alimentari molto attive nel settore della sostenibilità, ovvero: Walmart, Cargill e Whole Foods Market. Lo scopo ultimo dell'analisi è quello di descrivere le attività di CSR poste in essere dalle organizzazioni per rendere la propria *food value chain* più sostenibile, sia in risposta delle esigenze del consumatore, sia per la creazione di valore sostenibile. Inoltre, l'elaborato cerca di dare evidenza di come queste attività contribuiscano al raggiungimento degli SDGs, nonché di come questi siano stati implementati e rendicontati dalle aziende studiate.

Lo studio si è basato sull'analisi dei report di sostenibilità redatti dalle aziende, sulle informazioni disponibili nel sito delle stesse e sugli articoli di settore. Per ogni impresa sono state reperite informazioni riguardo:

6. La società, il suo business e la sua performance finanziaria;
7. Le ragioni che hanno spinto l'azienda ad intraprendere determinate pratiche;
8. Le attività di sostenibilità, analizzate sulla base di quattro dimensioni chiave, e le metodologie di monitoraggio utilizzate;
9. Gli standards, best practices e certificazioni utilizzati;

10. Eventuali notizie e/o scandali riguardanti l'azienda e la sostenibilità.

Particolare attenzione va posta sul punto 3: infatti, il vero cuore dello studio è proprio l'analisi delle attività sostenibili delle aziende analizzate sotto quattro punti di vista:

- v. Dimensione 1: Producing healthful food products. Exploring food products that foster good health and psychological and physical wellbeing.
- vi. Dimensione 2: Identifying sustainable ways to produce food. Investigating how organizations ensure that food is produced (in the case of production) or managed (in the case of companies managing/dealing with food) in a sustainable way, minimising environmental harms and fulfilling ethical responsibilities to producing communities and consumers.
- vii. Dimensione 3: Developing sustainable food value chains. Are organizations aligning their strategies with sustainable objectives and long-term value creation? The report will shed lights on some of the sustainable development practices (i.e. waste management) developed by the case studies selected to preserve the environment, serve society, respect the dignity of people, reduce poverty and ultimately generate a value for stakeholders;
- viii. Dimensione 4: Being a good citizen. Identifying organizations corporate governance initiatives to promote a corporate culture of transparency, community engagement, and good citizenship, including fair tax payments.

Dall'analisi di tutti gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile prefissatesi dalle aziende e le azioni poste in essere per raggiungerli, è stato descritto il contributo di ciascuna dimensione al raggiungimento degli SDGs per il 2030. In questo modo, si rende chiaro come questi obiettivi siano stati implementati all'interno delle strategie e come gli investitori siano portati a conoscenza del *commitment* delle imprese.

Walmart

Walmart è oggi la più grande società di distribuzione del mondo, inoltre è leader nella sostenibilità, nella *corporate philanthropy* e nelle opportunità di carriera. In particolare, la *mission* di Walmart consiste in “*provide safe, affordable food and other products to people around the world. Doing so in a way that enhances economic opportunity, environmental and social sustainability, and local communities creates value for our business and for society*”. Tale scopo sociale viene perseguito attraverso la condivisione di valori etici forti e una strategia che consiste in:

- Rendere la vita più semplice alle famiglie occupate;
- Cambiare l'approccio al lavoro;
- Operare eticamente e in conformità alla legge;
- Conquistare la fiducia dei consumatori come miglior retailer del settore.

La società di distribuzione, si presenta come una società altamente operativa nell'area della *corporate sustainability*. Un esempio, evidente dell'attenzione riposta in questa dimensione del business, sono gli elevati standard richiesti ai dipendenti, fornitori e distributori della compagnia. Infatti, l'impresa si aspetta che questi siano *ambassadors*

dei propri principi etici. Uno di questi principi è, ad esempio, il rispetto per gli individui, ovvero trattare il prossimo con il massimo rispetto, sia questo un collaboratore, un fornitore, un cliente o chiunque sia collegato al business della società. Per l'impresa, difatti, la sostenibilità non riguarda solo la propria attività, ma coinvolge l'intera *value e supply chain*. Oltretutto, apportare miglioramenti continui lungo tutta la filiera è fondamentale, in quanto ciò ha un impatto positivo sulle comunità dove essa stessa e i propri fornitori operano. Andando più nello specifico sulle prospettive di sostenibilità future in Walmart, McMillon dice: *“We want to make sure Walmart is a company that our associates and customers are proud of – and that we are always doing right by them and by the communities they live in. That’s really what these commitments are about. And that’s why we’re so passionate about them”*. Tali *commitments* condivisi sono:

- ✚ *Power half of the company’s energy from renewable sources under a plan designed to achieve science-based emissions targets*
- ✚ *Achieve zero waste to landfill in key markets by 2025*
- ✚ *“Sell more sustainably produced products while maintaining the low prices customers expect*

Riguardo alle dimensioni della sostenibilità precedentemente descritte, con riferimento alla prima dimensione, si evidenzia come uno dei principali obiettivi di Walmart sia quello di fornire prodotti alimentari più sicuri e salutari ed, entro il 2022, ridurre l'uso di prodotti chimici nella produzione. Tale obiettivo viene perseguito attraverso l'aumento della scelta nutrizionale per il cliente; la promozione della sicurezza alimentare; l'utilizzo di componenti chimiche sostenibili e salubri; l'utilizzo di certificazioni specifiche ed, infine, la promozione del benessere animale negli allevamenti. Tutte queste azioni contribuiscono a loro modo al raggiungimento degli SDGs 1, 2, 3, 5 e 12.

Per quanto concerne la Dimensione 2, al fine di produrre e vendere cibo più sostenibile, Walmart cerca di rendere le sue attività più sostenibili. In realtà, la sostenibilità non riguarda unicamente le operazioni dell'azienda, ma coinvolge l'intero sistema in cui essa opera. Infatti, solamente operando proattivamente, in modo da rendere la VC più sostenibile e ridurre gli impatti sull'ambiente, si potrà realmente ottenere un sistema alimentare più sostenibile. La ricerca della sostenibilità nel processo che va dalla produzione alla distribuzione del prodotto alimentare ha permesso di individuare tre aree di intervento su cui Walmart sta lavorando. Nello specifico l'impresa vuole:

- 4) *Reduce green-house gas emission*: entro il 2025, Walmart vuole ridurre le emissioni di CO2 nelle proprie operazioni del 18%, nonché reperire la metà del proprio fabbisogno energetico da fonti rinnovabili.
- 5) *Reducing waste*: entro il 2025, raggiungere lo *“zero waste”* nelle proprie attività;
- 6) *Advancing water and land stewardship*: migliorare e promuovere una gestione del suolo e delle risorse idriche più sostenibile.

È bene evidenziare come tutte queste attività contribuiscano al raggiungimento degli SDGs 2, 6, 10, 12, 13, 14, 15 per lo sviluppo sostenibile del 2030.

Walmart, supportata dal *sustainability index* e da altre risorse, mira a promuovere il miglioramento continuo delle *value chains* coinvolgendo i fornitori e gli altri operatori. In aggiunta, essa è impegnata in iniziative speciali che mirano a migliorare il livello di sostenibilità delle catene di valore in base a quattro priorità:

- v. *20 sustainable commodities by 2025*: entro il 2025, l'azienda vuole espandere l'approvvigionamento di risorse sostenibili a 20 commodities, tra cui: pesce, carne, prodotti caseari, cereali e olio di palma.
- vi. *Supportare la dignità dei lavoratori*: entro la fine del 2026, Walmart vuole promuovere degli standards di assunzione lungo tutta la *supply chain*.
- vii. *Ridurre gli impatti sull'ambiente*: l'impresa entro il 2030 mira a ridurre le emissioni, favorire fonti di energia rinnovabili, ridurre gli sprechi, la deforestazione e contribuire ad un'agricoltura sostenibile;
- viii. *Supportare la raccolta dei dati e la trasparenza*.

In sintesi, la Dimensione 3 appena descritta sembra abbracciare le finalità nell'Agenda 2030, in particolare gli SDGs: 1, 2, 3, 4, 5, 10, 12, 13, 14, 15.

L'ultima dimensione analizzata è la quarta, in questo ambito l'impresa è una forte promotrice di principi etici e morali per una buona governance. L'azienda adotta politiche volte all'inclusione, incentivi che favoriscono il lavoro giovanile e un codice etico esteso a tutti gli attori coinvolti nella propria *value chain*. Tutti questi aspetti non contribuiscono esclusivamente a specifici obiettivi, ma abbracciano e supportano trasversalmente Walmart nel raggiungimento degli SDGs.

Concludendo, analizzandone i punti di forza, Walmart risulta essere molto chiara sugli obiettivi di sostenibilità futuri. La suddivisione delle strategie in sub-obiettivi e steps rende le politiche perseguite altamente scalabili. Inoltre, l'aderenza ai GRI Standards nella predisposizione del bilancio di sostenibilità permette il confronto delle informazioni nel tempo e nello spazio. Al contrario, le criticità riscontrate riguardano principalmente la lunghezza del report. Infatti, le informazioni riportate sono troppe e ridondanti, quindi non permettono all'investitore di individuare i dati essenziali per le sue decisioni. In aggiunta, dall'analisi effettuata sui documenti, i riferimenti al *commitment* verso gli SDGs sono pochi e necessitano di una maggiore *disclosure*.

Cargill

Cargill si presenta come una delle aziende leader nei settori del *food, agriculture e nutrition*. L'attività svolta dall'organizzazione si focalizza in quattro principali business: (i) agricoltura; (ii) alimentazione animale e proteine; (iii) alimentazione; (iv) finanza e industria. In aggiunta, è bene sottolineare come l'azienda persegua il proprio scopo di nutrire il mondo mediante una strategia sostenibile che permette di mettere in contatto i piccoli produttori con il mercato.

Gli obiettivi di sostenibilità condivisi dall'azienda per il 2030 sono tre:

- 1) *Increase access to safe, nutritious food for growing population.*

- 2) *Eliminate deforestation and advance climate solutions in our supply chains.*
- 3) *Provide training on sustainable agricultural practices and improve access to markets for 10 million farmers.*

Nel percorso verso questi obiettivi e dallo studio svolto sulla società, si possono distinguere tre differenti cause verso cui le attività di sostenibilità sono indirizzate:

- a. *Nourishing our world*: l'obiettivo è quello di rendere i prodotti più sani e sicuri, nonché favorire l'accesso al cibo nelle comunità in difficoltà (dimensione 1);
- b. *Protecting our planet*: ovvero promuovere una gestione delle risorse naturali più sostenibile (dimensione 2);
- c. *Enriching communities*: riguarda tutte le attività a favore delle comunità e degli operatori che interagiscono con la *food VC* di Cargill, quali: agricoltori, pescatori, allevatori, ecc (dimensione 3).

Le attività afferenti alla dimensione 1 di Cargill possono essere sintetizzate in due macro-obiettivi perseguiti: (i) *Food security and nutrition*, ovvero comprende le azioni volte ad affrontare le sfide nutrizionali, l'utilizzo di ingredienti sani o l'implementazione di pratiche non-OGM; (ii) *Food Safety*, cioè promuovere una maggiore sicurezza alimentare attraverso l'innovazione, il sostentamento degli agricoltori e la collaborazione. Tutte queste operazioni favoriscono il progresso verso il raggiungimento degli SDGs 2, 3, 5, 10 e 12.

Le policies poste in essere dall'organizzazione per quanto riguarda la dimensione 2 sono raggruppabili in tre aree:

- 1) *Land use*: il principale obiettivo di Cargill è “*protecting forests and promoting sustainable agriculture*”, ovvero porre fine alla deforestazione nelle proprie *supply chains* e, al contempo, rispettare le persone e sostenere i diritti umani. Cargill lavora ogni giorno per trasformare l'intera *supply chain* agricola in modo che questa diventi *deforestation-free*.
- 2) *Climate change*: il cambiamento climatico è forse la principale sfida di sostenibilità a livello globale. Cargill sostiene l'azione volta a ridurre gli effetti sul clima investendo ed aumentando l'uso di fonti di energia rinnovabili, ovvero riducendo le emissioni di CO₂.
- 3) *Water resources*: comprende le attività indirizzate a conservare l'acqua, a migliorarne la qualità ed a promuovere l'accesso a risorse idriche potabili nei Paesi in via di sviluppo.

L'insieme di queste operazioni permette a Cargill di favorire il perseguimento di obiettivi di sostenibilità come gli SDGs 3, 6, 12, 13, 14, 15.

L'impresa, in virtù dei propri fini di sostenibilità, cerca di rendere le propria *food value chain* più sostenibile, andando ad impattare principalmente sulle catene di approvvigionamento. In particolare, Cargill promuove:

- *Sustainable aquaculture*: ovvero una pesca sostenibile che consideri un uso sostenibile delle risorse idriche.

- *Sustainable cocoa*: in altre parole, tali politiche si riferiscono alle azioni volte a fronteggiare le problematiche climatiche, ambientali e sociali connesse alla filiera del cacao.
- *Sustainable palmo oil*: cioè attività indirizzate a migliorare la tracciabilità, la vita dei produttori e la deforestazione legate all'approvvigionamento di olio di palma.
- *Better farmer livelihoods*: comprende tutti i programmi finalizzati ad avvicinare i piccoli produttori al mercato o a migliorare le condizioni di vita delle comunità con cui l'organizzazione entra in contatto.

Ripercorrendo l'Agenda 2030, le operazioni individuate perseguono gli scopi degli SDGs 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15 e 17.

L'ultima dimensione in analisi, vede Cargill impegnata ad aiutare il mondo a prosperare e nutrirlo in modo sicuro, responsabile e sostenibile. A rendere più concreto e affidabile questo obiettivo ci sono sia il "Codice etico" sia il "Codice di condotta per i fornitori", il quale spiega cosa l'impresa si aspetta dagli agricoltori, produttori e gli altri operatori per adempiere a tale scopo, eticamente e nel rispetto delle leggi applicabili. Tutti questi aspetti non contribuiscono esclusivamente a specifici obiettivi, ma abbracciano e supportano trasversalmente Cargill nel raggiungimento degli SDGs.

Concludendo, al fine di individuare i punti di forza e criticità, Cargill non presenta un unico report di sostenibilità, ma struttura la reportistica sulla base delle *supply chains* che riguardano la propria attività. Questa politica di trasparenza, seppur molto dettagliata, non rende agevole la fruizione delle informazioni che appaiono come eccessive e frammentate. In ogni modo, nonostante le problematiche, si elogia l'impegno della società ad essere *compliant* a standard internazionali di sostenibilità, quali: ISO 22000; ISO 9001 e i GRI Standards per la reportistica. Inoltre, l'azienda promuove l'allineamento a queste best practices in tutta la propria *food value chain*. Ciò permette un'azione collettiva verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità per il 2030 che vede Cargill alla guida del settore.

Whole Foods Market

Whole foods Market (WFM) è una delle aziende retail leader nel settore del *Food & Beverage*. L'azienda è molto attiva nel mercato anglo-americano, al contrario non presenta alcuno store o distributore in Italia. Oltre alla vendita retail nei discount, l'impresa si mostra molto attiva nell'e-commerce, proponendo soluzioni di *delivery* non presenti in altre aziende. La mission dell'azienda è "*to nourish people and the planet*", ovvero nutrire le persone e il pianeta, adottando l'eccellenza come metro di misura. Difatti, la società è fiera dei propri standards di qualità e sostenibilità, tanto da essere elogiata persino da Greenpeace nel "Greenpeace's Supermarket Seafood Ranking".

La dimensione 1 vede l'azienda impegnata nella creazione di prodotti sani e sostenibili attraverso l'eliminazione di ingredienti insalubri, una politica di prezzo adeguata e una

forte trasparenza per tutto ciò che riguarda il mondo dell'OGM. Mediante queste attività, la società contribuisce al raggiungimento degli SDGs 2, 3 e 12.

La dimensione 2 vede WFM impegnata nell'identificare modi sostenibili di produrre il cibo attraverso l'utilizzo di elevati standard di qualità e sostenibilità. Tali benchmark vengono promossi in tutta la *value chain* e devono essere rispettati da tutti i fornitori. Tra i tanti standard e ranking utilizzati dall'organizzazione ci sono:

- *Animal welfare standards;*
- *Sustainable wild-cought seafood;*
- *Cage-free standards.*

L'implementazione di questi standards nel proprio business sostiene l'impresa nel percorso verso il raggiungimento degli SDGs 2, 3 e 12.

Per quanto riguarda la dimensione 3, WFM lavora per rendere la propria *food value chain* più sostenibile attraverso attività indirizzate a:

- *Environmental stewardship;*
- *Food waste reduction;*
- *Palm oil pledge;*
- *Local producer loan programme.*

Tutte queste azioni, oltre a favorire una crescita sostenibile dell'azienda, abbracciano gli scopi degli SDGs 1, 2, 3, 5, 10, 12, 13, 14 e 15.

Con riferimento alla dimensione 4, al contrario delle altre, WFM non ha reso disponibili le informazioni riguardo la struttura e la governance, ma dispone e diffonde un codice etico, standards per i fornitori e principi di leadership, supportando trasversalmente WFM nel raggiungimento degli SDGs.

Infine, per evidenziare elementi di forza e criticità, si sottolinea come la società non renda le informazioni facilmente accessibili ai consumatori (e quindi investitori) non dell'US. Inoltre, nel proprio sito, oltre a non fare riferimento agli SGS per il 2030, non ha pubblicato nessun report, sia esso finanziario sia non, rendendo di fatto impossibile l'approfondimento di determinate tematiche. Nonostante le criticità evidenziate, si evidenzia l'uso degli standards e delle certificazioni di WFM. Difatti, nessun'altra azienda analizzata pone così tanta attenzione nelle certificazioni e negli standards di qualità dei prodotti.

CONCLUSIONI

Dall'analisi effettuata sulle tre aziende del settore alimentare, si nota come ciascuna dimensione studiata contribuisca a suo modo al perseguimento degli SDGs per il 2030. Confrontando le tre imprese retail, si evidenzia come tutte predispongano dei report non adeguati, i quali non rendono chiaro il commitment per il raggiungimento dei target globali di sostenibilità. In particolare:

- Walmart, nel proprio “2018 Global Responsibility Report”, non tiene conto del contributo che le proprie operazioni possano portare all’attuazione dell’Agenda 2030;
- Cargill, al contrario, tiene conto dell’impatto delle proprie azioni sugli SDGs, ma limitatamente ai report sull’*aquaculture* e sull’olio di palma. In aggiunta, l’azienda non descrive il processo con cui ha selezionato e prioritizzato determinati obiettivi. Pertanto, occorre che Cargill espanda il perimetro di analisi degli obiettivi a tutte le proprie *supply chains*.
- Whole Foods Market, a differenza delle altre, non ha reso disponibili i report di sostenibilità nel proprio sito, ciò ha reso impossibile determinare se l’organizzazione tenga conto degli impatti delle proprie operazioni sull’Agenda 2030.

Oltre al mero giudizio dei report di sostenibilità, lo studio mira ad approfondire il contributo agli SDGs delle singole attività afferenti alle quattro diverse dimensioni analizzate. È chiaro come ogni dimensione di sostenibilità tenda a contribuire ai medesimi obiettivi. In particolar modo:

- La **dimensione 1** (“*Producing healthful food products*”) sembra impattare maggiormente sugli obiettivi 2, 3, 5 e 12.
- Le **dimensioni 2** (“*Identifying sustainable ways to produce food*”) e **3** (“*Developing sustainable food value chains*”) sono quelle che abbracciano il maggior numero di SDGs in tutte e tre le imprese, tra cui: gli SDGs 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17.
- La **dimensione 4** (“*Being a good citizen*”) non afferisce a specifici obiettivi, ma contribuisce trasversalmente supportando le imprese nel raggiungimento dei targets. Ciò avviene mediante la promozione di politiche di governance bilanciate, nonché fondate su principi etici socialmente condivisi.

Confrontando le attività analizzate nel Capitolo 3, risulta evidente come Walmart e Cargill siano più impegnate all’ottenimento di risultati sostenibili. Questa conclusione, in realtà, potrebbe essere dovuta alla poca trasparenza di WFM, la quale ha reso difficile l’individuazione delle strategie perseguite. Al contempo, si conferma che le imprese, nell’intento di rendere le proprie *food value chains* più sostenibili e creare valore sia economico che sociale, contribuiscano in modo non indifferente agli obiettivi di sostenibilità fissati per il 2030. Infatti, come già evidenziato, solamente mediante la partecipazione proattiva del settore privato si potranno raggiungere effettivamente i 169 targets.

Concludendo, nonostante le criticità riscontrate, si sottolinea come il settore del *Food & Beverage* sia uno dei pochi mercati trainanti per gli scopi dell’Agenda 2030. Difatti, il settore agro-alimentare si dimostra essere un *fil rouge* che lega tutti i 17 SDGs e i 169 targets, a partire dagli SDGs 1 (*No poverty*) e 2 (*Zero hunger*), fino all’SDG17 (*Partnerships for the goals*).

BIBLIOGRAFIA

A.G. GOMES DIAS; Corporate Social Accounting Research: a review on Corporate Social Responsibility research fields; 2015.

ARCHIE B. CARROLL; Carroll's pyramid of CSR: taking another look; International Journal of Corporate Social Responsibility; 2016.

AUPPERLE K.E., CARROLL A.B., HATFIELD J.D.; An empirical examination of the relationships between corporate social responsibility and profitability; Acad Manage J.; 1985,

BCFN; Il protocollo di Milano sull'alimentazione e la nutrizione; 2015.

BOWEN H.; Social responsibilities of the businessman; Harper & Row; 1953.

C.T. HORNGREN, G.L. SUNDEM, D. BURGSTAHLER, J. SHATZBERG, M. AGLIATI, A. DITILLO; Programmazione e Controllo; Sedicesima edizione; Pearson; 2016.

CARGILL; 2018 Annual Report; 2018.

CARGILL; Aqua Nutrition Sustainability Report; 2018.

CARGILL; Palm Oil Annual Report; 2017.

CAROL A. ADAMS; The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report; ICAS, IIRC; 2017.

CAROL A. ADAMS; The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report; ICAS; 2017.

CARROLL A.B.; The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders; Business Horizons; 1991.

CGMA; Creating a sustainable future: The role of the accountant in implementing the Sustainable Development Goals; 2018.

CIMA; Integrated Thinking: Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance; 2017.

D.J. WOOD; Corporate social performance revisited; The Academy of Management Review; 1991.

D'AMBROSIO ALESSANDRA; Il bilancio integrato quale nuova frontiera del corporate reporting: i casi Despar Nordest e Monnalisa S.p.A.; 2016.

DAVID NEVEN; Developing sustainable food value chains: Guiding principles; FAO; 2014.

DAVIS K.; BLOMSTROM; Business and Society: environment and responsibility; McGraw-Hill; 1975.

DE REGE DI DONTO ANDREA; The balanced scorecard integrate secondo il modello dei capitali come strumento innovativo di pianificazione e rendicontazione strategica. Differenti metodologie applicative tra imprese di produzione e servizi; 2017.

DOMINELLI CELESTINA; “Rinnovabili, investiti 11 miliardi. Ora la sfida è l’addio al carbone”; articolo; Il Sole 24 Ore; 09 Aprile 2019.

FAO; Averting risks to the food chain: a compendium of proven emergency prevention methods and tools; 2019.

FAO; FAO + Italy: Partnering for food security and prosperity; 2019.

FAO; FAO and the SDGs. Indicators: Measuring up the 2030 Agenda for Sustainable Development; 2017.

FAO; Food and Agriculture: driving actions across the 2030 Agenda for the Sustainable Development; 2017.

FAO; Transforming food and agriculture to achieve the SDGs: 20 interconnected actions to guide decision-makers; 2018.

FAO; Transition towards a sustainable food and agriculture: an analysis of FAO’s 2018-2019 work plan; 2018.

FREEMAN R.E.; Strategic management: a stakeholder approach; Pitman; 1984.

FRIEDMAN M.; Capitalism and freedom; University of Chicago Press; 1962.

GLOBAL COMPACT NETWORK ITALY FOUNDATION; Italian businesses: practices towards a sustainable development. Following the path defined by the Sustainable Development Goals.

GOSH A.; Corporate Social Accounting: empirical research and studies in India and abroad; Social Accounting & Disclosure; articolo.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; An analysis of the goals and targets; 2018.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; In focus: addressing investor needs in business reporting on the SDGs; 2018.

GRI, UN GLOBAL COMPACT; Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide; 2018.

GRI; GRI Standards. GRI 101: Foundation; 2016

GRI; GRI Standards. GRI 102: General Disclosures; 2016.

GRI; GRI Standards. GRI 103: Management Approach; 2016

ICMA; I principi dei Green Bond 2018: Linee Guida procedurali non vincolanti per l'emissione di Green Bond; 2018.

IFAC, IIRC; Materiality in <IR>: guidance for the preparation of integrated reports; 2015.

IIRC; Basis for conclusions. International <IR> Framework; 2013.

IIRC; Il Framework <IR> Internazionale; 2013.

INEA; Responsabilità sociale: implicazioni e applicazioni per le imprese del settore agroalimentare; 2007.

JACK G.A.J. VAN DER VORST, CARLOS A. DA SILVA, JACQUES H. TRIENEKENS; Agro-industrial supply chain management: concepts and applications; FAO; 2009.

KPMG; Corporate reporting: rebuilding trust through improved transparency and insight; 2018.

KPMG; Survey of corporate responsibility reporting; 2015.

L. TARQUINIO; A. ROSSI; Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web; *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n.1; 2014.

L.T. CHRISTENSEN, M. MORSING, O. THYSSEN; CSR as aspirational talk; *Organizations*; 2013.

LEVITT T.; The dangers of social responsibility; *Harvard Business Review*; 1958.

M.A. ISLAM; *Social Compliance and Accounting*; Springer International Publishing Switzerland; 2015.

MAGRASSI L.; GRI Sustainability Reporting Guidelines e IIRC Integrated Reporting Framework: spunti di riflessioni su due principali standard di sustainability reporting; *Fondazione Nazionale dei Commercialisti*; 2015.

MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A.; *Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*; Knowità; 2013.

PWC; From promise to reality: does business really care about the SDGs? And what need to happen to turn world into action; 2018.

PWC; Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals; 2015.

PWC; Market Vision: Commercial foodservice market in Italy; 2018.

R.E. FREEMAN, J.S. HARRISON, A.C. WICKS, B.L. PARMAR, S. DE COLLE; *Stakeholder Theory: the state of the art*; Cambridge; 2010.

RAMANATHAN K.V.; Towards a theory of corporate social accounting; *The Accounting Review*; 1975.

REGIONE EMILIA-ROMAGNA; 2° workshop 2017: Imprese Filiera Agro-Food & SDGs; 2017.

ROBERT S. KAPLAN; *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*; Harvard Business School; 2010.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, BCFN; *Fixing Food 2018: Best practices towards the Sustainable Development Goals*; 2018.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNITI, BCFN; Fixing Food: verso un sistema alimentare più sostenibile; 2018.

UNIONCAMERE; Studio sulla qualità etico-sociale nel settore alimentare. 2007.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT GROUP; Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: reference guide to UN Country Teams; 2017.

UNITED NATIONS; The Sustainable Development Goals Report 2018; 2018.

UNITED NATIONS; Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development; 2015.

VITALINO D'ANGERIO; “Gli investimenti sostenibili sfiorano 31 mila miliardi \$”; articolo; Il Sole 24 Ore; 02 Aprile 2019.

VOLLERO AGOSTINO; Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali; Sinergie, rivista di studi e ricerche n.92; 2013.

WALMART; 2018 Responsibility Report; 2018.

ZATTONI A.; Corporate Governance; Egea; 2015.

ZOPPIS FRANCESCO; La corporate social responsibility come leva strategica per il business. Il caso Terna; 2016.