

Stato dell'arte dell'economia circolare nelle aziende del largo consumo



Disclaimer

Nonostante lo sforzo profuso al fine di garantire che i contenuti riportati nel presente documento siano corretti, GS1 Italy e qualsiasi altra parte coinvolta nella creazione e predisposizione dello stesso declinano qualsivoglia forma di responsabilità, diretta o indiretta, nei confronti degli utenti ed in generale di qualsiasi soggetto terzo per ogni possibile pregiudizio che possa derivare da eventuali violazioni di diritti (anche di proprietà intellettuale) di terzi, imprecisioni, errori ed omissioni dei suddetti contenuti nonché da un utilizzo non corretto o riponendo in ogni caso un improprio affidamento sulla correttezza degli stessi. Nello specifico il presente documento viene fornito senza alcuna garanzia connessa inter alia alla sua commerciabilità, assenza di violazioni di qualsiasi natura, idoneità per uno specifico scopo ed utilizzo o qualsivoglia ulteriore garanzia.

Il presente documento potrebbe inoltre essere soggetto in qualsiasi momento e senza obbligo alcuno di preventivo avviso a modifiche unilaterali da parte di GS1 Italy e ciò a causa delle evoluzioni tecnologiche e degli standard GS1 o di nuove norme di legge e regolamentari. GS1 e il logo GS1 sono marchi registrati di titolarità di GS1 AISBL.

Sommario

Chi siamo	7
Introduzione	9
Executive summary	11
Nota metodologica	18
Capitolo 1. Misurare la circolarità: chiave per l'innovazione e la generazione di valore	20
1.1 Un contesto (IN)sostenibile	21
1.2 Economia circolare come strategia per lo sviluppo sostenibile per il settore del largo consumo	26
1.3 Il ruolo delle imprese nella transizione verso l'economia circolare e l'importanza della misurazione come punto di partenza	30
1.4 Dalla misurazione della circolarità all'azione	31
1.5 Circol-UP: uno strumento di misurazione della circolarità per le imprese operanti nel largo consumo	35
1.6 Sintesi e aspetti chiave per la transizione	40
Capitolo 2. La circolarità nel largo consumo italiano	41
2.1 Confronto tra settori	46
2.2 Il settore food & beverage	50
2.2.1 Fase di Approvvigionamento	54
2.2.2 Fase di Design	56
Nutella: l'imballaggio riutilizzabile dal 1964	57
Il design circolare degli imballaggi di Parmalat	61
2.2.3 Fase di Produzione	65
L'efficientamento idrico dei processi di Gennaro Auricchio	66
Il Manufacturing Integrated Lean 6 Sigma (IL6s) di Mondelez	70
2.2.4 Fase di Distribuzione	75
Monitorare i consumi, ridurre i viaggi a vuoto e non solo: le scelte di Bauli per una logistica ottimizzata	76
2.2.5 Fase di Utilizzo/Consumo	79

L'app “Dove lo butto?” del Gruppo Nestlé in Italia	80
2.2.6 Fase di Gestione dei rifiuti	84
2.2.7 Food & beverage: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento	84
2.3 Il settore home & personal care	86
2.3.1 Fase di Approvvigionamento	89
2.3.2 Fase di Design	90
I packaging circolari di Sutter Industries	92
2.3.3 Fase di Produzione	96
2.3.4 Fase di Distribuzione	96
2.3.5 Fase di Utilizzo/Consumo	97
Comunicare la sostenibilità e sensibilizzare il consumatore, secondo Procter & Gamble Italia	99
2.3.6 La fase di Gestione dei rifiuti	104
2.3.7 Home & personale care: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento	105
2.4 Il settore retail	106
2.4.1 La fase di Approvvigionamento	109
Il trasporto “franco fabbrica” di Conad Logistics	111
Il percorso di selezione e valutazione dei fornitori di prodotto a marchio di D.It	115
2.4.2 Fase di Design	119
2.4.3 Fase di Produzione	120
2.4.4 Fase di Distribuzione	121
2.4.5 Fase di Utilizzo/Consumo	122
Nuovi canali per comunicare la sostenibilità di Bennet	124
2.4.6 Fase di Gestione dei rifiuti	128
L'economia circolare nella gestione dei rifiuti da imballaggio di Esselunga	129
2.4.7 Retail: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento	133
2.5 I fattori abilitanti alla circolarità nelle aziende	134
2.6 Le barriere sistemiche all'adozione di alcune azioni di circolarità	136

2.7	Best practices a livello organizzativo delle aziende con migliori performance: la parola ai manager	137
2.8	Considerazioni finali sullo stato dell'arte della circolarità nel largo consumo	138
Capitolo 3. L'importanza di agire come sistema		139
3.1	Le azioni di sistema e il loro impatto collettivo	140
3.1.1	Pensiero sistemico	141
3.1.2	Valore condiviso	142
3.1.3	Purpose Driven business model	144
3.1.4	Impatto collettivo e Leadership di sistema	146
3.2	Le azioni di sistema che preservano il valore e favoriscono la chiusura dei cicli	150
3.2.1	Azioni di sistema a monte della filiera	152
3.2.2	Azioni di sistema per il mantenimento del valore lungo i cicli di produzione e consumo	155
3.2.3	Azioni di sistema a valle della filiera	160
Conclusioni		165
Bibliografia		170
Indice delle figure		173

Chi siamo

Quelli del codice a barre, il linguaggio globale per la trasformazione digitale

L'organizzazione non profit GS1 sviluppa gli **standard più utilizzati al mondo per la comunicazione tra imprese**. In Italia, le imprese riunite da GS1 Italy sono ben 40 mila, in tutti i settori chiave.

Da 45 anni migliora i rapporti tra aziende, associazioni, istituzioni e consumatori, innovando i processi di scambio dei dati lungo l'intera filiera.

Il codice a barre: il gemello digitale del prodotto

La missione GS1 di portare visibilità, efficienza e sostenibilità nella filiera inizia nel 1973 con l'introduzione rivoluzionaria del **codice a barre**, giudicato da BBC una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia".

Oggi più che mai le imprese devono garantire ai consumatori **accesso immediato a informazioni complete e affidabili**.

I sistemi standard GS1, i processi condivisi ECR e i servizi che GS1 Italy mette a disposizione permettono alle imprese di:

- Creare di un'**identità unica globale e verificabile** per i prodotti.
- Digitalizzare i contenuti creando il **gemello digitale** del prodotto.
- Connettere i dati **da ogni fonte** lungo la supply chain.
- Abilitare un'esperienza **fluida** tra fisico e digitale.
- Identificare più facilmente le **scelte più sostenibili**.

A partire dal codice a barre, GS1 Italy oggi mette a disposizione un linguaggio globale per la trasformazione digitale e **Interno 1**, il suo nuovo concept center, dove l'innovazione è al primo piano.

Aziende partecipanti al progetto:

Imprese di produzione

Artsana
Auricchio
Barilla
Bauli
Fater
Ferrero
Marchese Antinori
Mondelez Italia
Nestlé Italiana
Panzeri Diffusion
Parmalat
Prealpi
Procter & Gamble
Sutter

Imprese di distribuzione

Bennet
Conad
Decathlon
Despar Italia
D.it - Distribuzione Italiana
Esselunga
Metro
Realco

I lavori sono stati coordinati e facilitati da:
Carolina Gomez, ECR project manager, GS1 Italy
Silvia Scalia, ECR & training director, GS1 Italy

Gli autori della ricerca

Si desidera ringraziare tutti i docenti, i ricercatori e i collaboratori dell'Istituto di Management della Scuola superiore Sant'Anna di Pisa e di Ergo (spin-off della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa).

Un ringraziamento particolare va a: Fabio Iraldo, Marco Frey, Michele Merola, Natalia Gusmerotti e Alessandra Borghini.

Hanno collaborato alla ricerca: Edoardo Bartoletti, Valeria Belvedere, Serena Carlesj, Michele Chiaravalli, Filippo Corsini, Davide Della Valentina, Giulia Di Mari, Sara Limone e Tiziano Marradi.

Introduzione

Le normative europee e gli impegni internazionali sul fronte della lotta ai cambiamenti climatici prevedono una serie di obiettivi, molto chiari e ambiziosi, volti a ridurre le emissioni di gas serra prodotte durante l'intero ciclo di vita dei prodotti e a favorire la **transizione verso un modello di economia circolare**, che permetta di utilizzare in maniera più efficiente e sostenibile le risorse e di cambiare radicalmente le modalità in cui si producono, distribuiscono e consumano i prodotti.

In questo percorso di transizione, **i dati dei prodotti sono una risorsa fondamentale**, in primo luogo perché l'economia circolare richiede una gran mole di dati: **per ogni "ciclo di vita di un prodotto", ci sarà un "ciclo di dati"** collegato all'imballaggio del prodotto, alla provenienza delle materie prime, alle condizioni di produzione, all'identificazione delle sostanze chimiche, ecc. La qualità dei dati sarà quindi essenziale ma, ancora di più, **la portabilità dei dati sarà una necessità nel concetto di supply chain senza fine**. A tal proposito, l'utilizzo di un linguaggio comune per la raccolta, il tracciamento, la misurazione e la condivisione di dati strutturati, attraverso gli **standard globali e aperti GS1**, è il modo più efficiente per ottenere il livello di efficienza richiesto dal concetto di economia circolare.

Inoltre, come evidenziato dalle aziende del settore del largo consumo italiano, è necessario lo sviluppo di un'azione strategica che favorisca la transizione verso un modello circolare e che permetta di:

- **Creare valore aggiunto**, misurabile e quantificabile, per l'intera filiera.
- **Collaborare in maniera sistemica** per efficientare i processi e per ridurre gli sprechi.
- **Sviluppare modelli di business semplici e innovativi**, capaci di valorizzare, ciclicamente, le risorse.

Con l'obiettivo di supportare le aziende nel fronteggiare le sfide della transizione verso un modello economico circolare, **GS1 Italy**, nell'ambito delle attività condotte da ECR Italia, ha sviluppato, in collaborazione con l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, **Circol-UP**, lo strumento che permette di **misurare la performance di circolarità delle aziende del largo consumo**, complessiva e per ogni fase del ciclo di vita dei prodotti, dall'approvvigionamento fino al consumo e al riciclo.

Lo sviluppo di Circol-UP e il suo utilizzo da parte delle aziende associate mira a favorire:

- L'implementazione dei **principi di circolarità all'interno dei processi** e di conseguenza facilitare la raccolta, il riutilizzo, il recupero e il riciclaggio delle risorse.
- L'implementazione di **azioni strategiche concrete** che permettano di raggiungere obiettivi misurabili in termini economici e di ottimizzazione e protezione delle risorse.
- L'individuazione delle **aree in cui l'azienda meglio performa** e quelle in cui può investire risorse e tempo con maggiore efficienza ed efficacia con lo scopo di aumentare la performance di circolarità.
- Una **maggior trasparenza** con il consumatore e con i propri partner commerciali rispetto all'impegno per contribuire alla sostenibilità della filiera.

Lo strumento che è già stato applicato da diverse aziende del settore del largo consumo, ha permesso di fare una **prima fotografia dello stato dell'arte dell'economia circolare nel settore**, individuando il livello di adozione di buone pratiche di circolarità lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti e anche di identificare le aree di forza, le opportunità di miglioramento e le barriere non solo all'interno della singola azienda ma anche a livello di sistema, per massimizzare la circolarità.

Questa pubblicazione presenta quindi un'**analisi quantitativa e qualitativa della circolarità delle aziende del settore**, prendendo come campione le 23 aziende che hanno misurato le proprie performance con un percorso di analisi basato su Circol-UP e accompagnato dal team di ricerca.

Questo documento mira inoltre a promuovere un processo di crescita della cultura della misurazione della circolarità e fornisce una serie di esempi e di casi concreti, con **iniziative aziendali che hanno saputo incidere positivamente** e che, ci auguriamo, possano essere di ispirazione per altre imprese che stanno iniziando questo percorso.

Executive summary

La presente pubblicazione nasce come risultato del percorso promosso da ECR all'interno di **GS1 Italy**, in collaborazione con l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed Ergo Srl, per la **misurazione del livello di circolarità** delle aziende del largo consumo tramite l'applicazione dello strumento **Circol-UP**¹. Si tratta di un percorso che ha avuto il duplice obiettivo di sviluppare una fotografia del quadro della circolarità all'interno del campione di imprese analizzate ed appartenenti a tre settori (**food & beverage, home & personal care, retail**) e di identificare elementi concreti a supporto dell'incremento del livello di circolarità riscontrato.

Gli input e le evidenze derivanti da tale percorso, di natura statistica, descrittiva, strategica e prospettica, hanno rappresentato il punto di partenza per la redazione di questa pubblicazione, che mira a promuovere e divulgare tali aspetti e renderli funzionali e propedeutici all'effettiva integrazione, da parte delle imprese, di pratiche e approcci di circolarità non solo all'interno della propria realtà ma anche a livello di sistema. A tal fine la pubblicazione è corredata da numerose **buone pratiche** proprie sia delle aziende analizzate sia di aziende esterne, in cui sono raccontate ed analizzate soluzioni virtuose di circolarità evidenziandone i principali aspetti e fornendo spunti utili ai diversi ruoli aziendali in una logica di condivisione delle conoscenze.

Gli assessment effettuati tramite Circol-UP, su un campione di 23 aziende, hanno evidenziato un **livello di circolarità medio pari al 53%** ([Capitolo 2](#)). Il settore food & beverage, rappresentato da otto aziende, si posiziona al primo posto tra quelli analizzati, con una media di circolarità pari al 61%. Il settore home & personal care, rappresentato da cinque aziende, si posiziona al secondo posto, con una media del 48%. Il settore retail, rappresentato da dieci aziende, si posiziona di poco al di sotto della media complessiva, con una performance pari al 45%. Si tratta pertanto, complessivamente, di performance di assoluto rilievo in quanto permettono di affermare che, complessivamente, un **percorso strutturato di circolarità** è già stato intrapreso e che le aziende lo stanno portando avanti nel pieno rispetto di una **visione che integra competitività economica con rispetto ambientale**.

Le sei fasi della circolarità, lungo il ciclo di vita, sono: approvvigionamento, design, produzione, consumo/utilizzo, distribuzione e gestione dei rifiuti.

Considerando poi un confronto sulle **sei fasi della circolarità**, il settore food & beverage è, anche in questo caso, quello che presenta le performance medie migliori tranne che sulle fasi di distribuzione e gestione dei rifiuti, dove il settore retail risulta al primo posto. La fase di **design** è, retail escluso, quella



Le sei fasi

¹ <https://gs1it.org/migliorare-processi/supply-chain-sostenibile/misura-e-metti-in-pratica-economia-circolare/>

dove si registrano le performance maggiori, segno di come l'importanza di un **ripensamento a monte dei prodotti e processi produttivi**, e quindi di conseguenza anche del proprio business al fine del raggiungimento di obiettivi di circolarità, sia già ben compreso ed integrato da molte aziende. Ne sono un esempio imprese quali **Ferrero** ([Capitolo 2.2.2](#)), che ha avviato un progetto pilota chiamato Nutella Loop che si basa sul riutilizzo del barattolo di Nutella per consentire al consumatore, una volta terminato il prodotto, di restituire ai punti vendita la confezione vuota, che sarà poi lavata, nuovamente riempita e rimessa in vendita; **Parmalat** ([Capitolo 2.2.2](#)), che confeziona il proprio latte all'interno di bottiglie realizzate al 50% con materiale (PET) post-consumo proveniente dalla raccolta differenziata, riducendo di quasi 1.700 tonnellate le emissioni di CO₂ prodotte in un anno; **Sutter** ([Capitolo 2.3.2](#)), che da anni ha intrapreso iniziative nell'ambito della **progettazione circolare** dei propri imballaggi, quali la riduzione del consumo di materie prime, l'utilizzo di plastica riciclata nel pack primario, la progettazione di confezioni che evitano gli sprechi da parte del consumatore.



Le sei fasi

Performance mediamente elevate, nonché piuttosto omogenee, si registrano anche nelle fasi di **distribuzione** e di **gestione dei rifiuti**. Entrambe queste fasi hanno un ruolo importante all'interno dei principi di circolarità: la prima in quanto afferente, in particolar modo, ai sistemi di trasporto e ad una **migliore gestione dei mezzi e delle tratte percorse al fine di ridurre le emissioni di gas climalteranti** (questione sempre più centrale e presente negli stessi obiettivi aziendali); la seconda, in quanto la corretta gestione dei rifiuti, il loro avvio ad **operazioni di recupero** piuttosto che **smaltimento**, ma anche le azioni di **prevenzione** sia a livello quantitativo che qualitativo (ovvero riduzione del loro peso e della loro pericolosità) adottate, per esempio, ricorrendo ad associazioni ed enti no-profit per evitare sprechi di prodotto, rappresentano un nucleo imprescindibile su cui si fonda l'economia circolare. Riguardo alla distribuzione sono emerse buone pratiche ad esempio da parte di **Bauli** ([Capitolo 2.2.4](#)), che attraverso la soluzione "GreenRouter" monitora l'impatto climatico derivante dai trasporti della logistica in uscita, predilige soluzioni di trasporto maggiormente sostenibili, quali il trasporto intermodale via mare o via treno, l'uso di veicoli a minor impatto ambientale (euro 5, euro 6 o con alimentazione LNG), e riduce la numerica di viaggi a vuoto in arrivo e in partenza dai propri stabilimenti. Circa la gestione dei rifiuti, da segnalare è l'esperienza di **Esselunga** ([Capitolo 2.4.6](#)), sia presso i punti vendita sia presso i Ce.Di.: i suoi tre centri logistici sono infatti riconosciuti come centri di recupero dei rifiuti con autorizzazione R13, con un'evidente ottimizzazione dei flussi di riciclo, e nel Ce.Di. di Biandrate viene trattato anche il polistirolo. Presso i punti vendita Esselunga ha inoltre attivato l'iniziativa "bottle to bottle" per la raccolta, da parte del consumatore, di bottiglie in PET con il fine di inviarle a riciclo (circa

4 milioni di bottiglie in PET raccolte nel 2021).

La fase di **produzione** è quella sulla quale si registra una maggiore distanza dalle performance tra i tre settori. Le aziende del settore food & beverage ottengono una performance media migliore delle altre, probabilmente anche perché riescono ad avere un **maggior controllo del loro processo produttivo con un potere di intervento diretto** che, negli altri due settori, non sempre è possibile. Sia per il settore retail (tranne casi eccezionali di categorie di prodotto ben definite), sia, in alcuni casi, per il settore home & personal care, la produzione viene, infatti, svolta tramite ricorso a fornitori terzi rendendo, in alcuni casi, meno praticabili interventi diretti, ad esempio su aspetti legati all'**efficientamento del loro processo produttivo**, all'**impiego delle migliori tecnologie produttive**, alla **gestione degli scarti di processo**. Questi aspetti richiedono un monitoraggio ancora non sempre presente e delle richieste specifiche all'interno dei contratti di fornitura. Approfondire tali considerazioni potrebbe consentire un **maggior coinvolgimento dei fornitori stessi**, molti dei quali già si stanno autonomamente avviando verso modalità di produzione sempre più sostenibili, fino all'**adozione di obiettivi condivisi** che permetterebbero alle aziende di avere un ruolo ancora più proattivo nella diffusione dei principi di circolarità lungo tutta la catena di approvvigionamento. **Gennaro Auricchio** ([Capitolo 2.2.3](#)), ad esempio, è scesa in campo per rendere i propri processi produttivi più sostenibili e circolari attraverso molteplici investimenti in ambito di efficientamento idrico, sia riducendo i consumi sia tramite meccanismi di riutilizzo delle acque reflue; **Mondelēz Italia** ([Capitolo 2.2.3](#)) invece ha aderito al programma di “Manufacturing Integrated Lean 6 Sigma” (IL6S) della casa madre, che ha permesso di garantire un utilizzo efficiente delle materie prime (ad esempio tramite sistemi di dosaggio automatico) e una forte riduzione degli sprechi sia di prodotto che di processo, ad esempio a livello di energia ed acqua.

Anche per quanto riguarda le fasi di **approvvigionamento** e **utilizzo/consumo** il settore food & beverage registra le migliori performance, seguito da home & personal care e retail. Analogamente alla fase di produzione, anche per la fase di approvvigionamento il settore retail risulta svantaggiato a causa della “dipendenza” da una catena di fornitura particolarmente ampia e variegata, sebbene il settore si stia muovendo ampiamente soprattutto per quanto riguarda la Marca del distributore (MDD). È il caso di **D.It** ([Capitolo 2.4.1](#)), che proprio a valle dell'attività di assessment tramite Circol-UP ha iniziato a sviluppare diverse attività tra cui un programma di azioni per la selezione e la valutazione dei fornitori di prodotti a marchio in merito alla loro sostenibilità e circolarità. Complessivamente, **l'attenzione delle aziende alla propria filiera a monte è comunque in crescita, sia in riferimento alla circolarità dei prodotti, degli imballaggi e della logistica in entrata**. Anche **Conad** ([Capitolo 2.4.1](#)) ha investito sulla propria logistica in ingresso, costituendo la società controllata Conad Logistics, una realtà di trasporto che internalizza il trasporto dei prodotti



Le sei fasi



Le sei fasi



Le sei fasi

dai fornitori verso i Ce.Di., centralizzando il flusso di approvvigionamento e in questo modo ottenendo svariati benefici, sia organizzativo-economici sia di natura ambientale.

Circa la fase di **utilizzo/consumo**, è sicuramente da segnalare una comune **attenzione verso le comunicazioni al consumatore in favore del riciclo degli imballaggi**, a cui corrisponde una minor attenzione per le comunicazioni in favore del riciclo dei prodotti. Nel retail si segnala, per il momento, una minore attenzione verso il segmento non food, rispetto a quello food, mentre nell'home & personal care risulta ad esempio elevata la **sensibilizzazione del consumatore a una riduzione degli sprechi in fase di uso**. **Procter & Gamble Italia** ([Capitolo 2.3.5](#)) ad esempio, attraverso i propri prodotti a marchio Dash ha avviato una forte campagna di comunicazione, multi-livello (corporate e brand) e multi-canale (online, televisiva, in store, sul packaging) in favore di un consumo responsabile da parte del consumatore, che riduca gli impatti ambientali che si generano durante il lavaggio dei capi di abbigliamento. In ambito food & beverage invece, il **Gruppo Nestlé** ([Capitolo 2.2.5](#)) ha realizzato una piattaforma digitale per la raccolta differenziata chiamata "Dove lo butto?" con l'obiettivo di informare e aiutare i consumatori in modo intuitivo al corretto smaltimento dei rifiuti. Gli utenti possono scaricare gratuitamente un'app che, tramite la scansione del codice a barre, è in grado di riconoscere il prodotto e di fornire indicazioni sul corretto smaltimento delle diverse componenti del packaging a seconda del Comune in cui ci si trova.

Gli aspetti sinora esposti riguardano prevalentemente la circolarità cosiddetta "materiale", intesa ovvero a livello di processi produttivi, input di materia ed energia, gestione dei rifiuti ecc.; gli assessment di circolarità si sono focalizzati, tuttavia, anche sulla cosiddetta "**circolarità immateriale**", **ossia quella di stampo organizzativo-manageriale** ([Capitolo 2.7](#)). L'analisi dei risultati ottenuti dall'applicazione di Circol-UP e da alcune interviste condotte con i manager delle stesse aziende hanno fatto pertanto emergere **best practice organizzative** adottate dalle aziende più performanti in termini di economia circolare. Ad esempio, l'esecuzione costante di **attività di controllo delle azioni con specifici Key Performance Indicator (KPI)**, usati sia per monitorare l'avanzamento di iniziative sia per l'individuazione di nuove. Altro fattore organizzativo comune a molte aziende con le performance migliori sotto il profilo della circolarità è la **presenza di una funzione specifica per la sostenibilità**, avente da un lato il ruolo di programmare e gestire le attività connesse all'economia circolare in maniera organica, dall'altro quello di agire in forte sinergia con le altre funzioni aziendali, per far sì che le progettualità siano ampiamente condivise all'interno dell'azienda e quindi implementate con successo. Un ulteriore aspetto organizzativo delle imprese che meglio performano in chiave di circolarità è la formazione: è stato notato attraverso le interviste condotte che le aziende più performanti compiono azioni di sensibilizzazione e di formazione di tutti i dipendenti aziendali a partire dal management fino ad arrivare, nei casi più virtuosi, anche a monte e valle della propria organizzazione, ai fornitori e ai clienti.

Un altro elemento che l'analisi dei dati raccolti tramite l'applicazione di Circol-UP ha permesso di individuare è il fatto che vi sono alcune **azioni che risultano scarsamente adottate da parte delle aziende in quanto necessitano di un supporto di altri attori del sistema** (come ad esempio pubbliche amministrazioni, altre aziende della filiera, operatori del riciclo, ecc.) per una efficiente implementazione. La difficoltà nell'implementare queste azioni suggerisce la presenza, all'interno del comparto del largo consumo, di **barriere di sistema (Capitolo 2.6) che richiedono una collaborazione tra molteplici categorie di attori ai fini del loro superamento**. In particolare si è notato che per tutti e tre i settori analizzati le aziende facciano scarso ricorso a soluzioni di **trasporto intermodale** e a forme di **ritiro dei prodotti** (take-back system) che permettano all'azienda di tornare in possesso di prodotti e/o imballaggi dopo che questi sono stati utilizzati dai consumatori. Circa il take-back system, infatti, solo alcune aziende del food & beverage e dell'home & personal care hanno già svolto azioni dedicate. Inoltre, per i settori food & beverage e retail, è emerso che la **raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio** (ad esempio raccogliere separatamente PET da PE oppure raccogliere separatamente vetro di diverse colorazioni, ecc.) risulta una pratica scarsamente condotta. Sebbene le aziende dispongano di alcune leve da mettere in gioco su questi aspetti, è necessario sottolineare il fatto che l'adozione di azioni di questo tipo non dipende esclusivamente dalla loro volontà ma anche dalla disponibilità di altri soggetti.

Proprio alla luce dell'emergere di tali barriere, nella presente pubblicazione ([Capitolo 3](#)) si è voluto fornire alcune **raccomandazioni volte a supportare ulteriormente il processo di massimizzazione della circolarità intrapreso con Circol-UP**, a favore della transizione ecologica, non solo a livello di singole imprese (micro) e filiere (meso) ma anche a livello di sistema (macro).

Analizzando le performance medie rilevate per le sei fasi della circolarità, le fasi di produzione (42%), di approvvigionamento (51%), di utilizzo (52%) e di gestione rifiuti (54%) sono risultate, in particolare, quelle caratterizzate dalle maggiori opportunità di sviluppo. A partire da ciò, e prendendo a riferimento concetti come **pensiero sistemico, valore condiviso, impatto collettivo e nuovi stili di leadership**, sono descritte alcune azioni sistemiche che possono essere realizzate con il fine di perseguire la chiusura dei cicli, conservare il valore delle risorse lungo le diverse fasi della circolarità, preservare e rigenerare il valore del capitale naturale. Tali **azioni di sistema** sono state suddivise sulla base di tre principali categorie:

- 1.** Azioni di sistema **a monte della filiera**, che coinvolgano la supply chain.
- 2.** Azione di sistema per il **mantenimento del valore delle risorse**, che prevedono la trasformazione dei processi aziendali sotto la lente dell'economia circolare e stimolano la creazione di tipologie di networking per un uso efficiente delle risorse e la preservazione del loro valore.

3. Azioni di sistema **a valle della filiera**, che impegnano e coinvolgono i consumatori a diventare attori consapevoli della transizione circolare.

Oltre a riportare numerosi casi studio, per ciascuna categoria di azione sono stati identificati alcuni **step operativi**, di natura pragmatica, che possono orientare le imprese nell'intraprendere tali tipologie di attività. Tra le più significative, ad esempio:

- L'**individuazione di quali servizi ecosistemici supportano il proprio business**, al fine di tutelarli.
- La **sostituzione di alcune materie prime con materie prime seconde o sottoprodotti** e parallelamente l'**individuazione dei propri residui di produzione** che potrebbero essere ceduti ad un'altra azienda come sottoprodotto.
- La **creazione di network** con i possibili clienti/fornitori per favorire una futura collaborazione nelle iniziative.
- L'individuazione delle fasi della catena del valore in cui si può **intervenire sulla prevenzione dei rifiuti e degli sprechi**.

Affinché le azioni di sistema generino un **cambiamento sociale su larga scala risulta infine necessaria un'azione coordinata e consapevole da parte di tutti gli attori coinvolti**: governi, aziende, organizzazioni della società civile, sindacati, associazioni di categoria, istituti di ricerca, ecc. La pubblicazione ha pertanto colto l'occasione per sviluppare una proposta di un percorso che, tramite l'aggregazione dei molteplici soggetti, possa avere un impatto collettivo orientato all'incremento della circolarità. Tale percorso è basato su cinque **condizioni abilitanti**, ossia quei presupposti che devono essere garantiti ai fini dell'efficacia del percorso stesso.

1. La **presenza di un'agenda comune** che permetta di allineare gli sforzi, definire l'impegno e il ruolo di ogni organizzazione e determinare come saranno condivisi i dati e le informazioni all'interno e all'esterno del gruppo.
2. La **definizione di un sistema di misurazione condiviso** della circolarità, in particolare per quanto riguarda gli indicatori usati per misurare e riportare il successo o meno dell'iniziativa. Le stesse iniziative che sono alla base di questo volume rappresentano un punto di partenza già testato e validato da imprese e mondo accademico.
3. La definizione dell'**ambito di azione di ogni organizzazione in base alle specifiche competenze**. Le iniziative a impatto collettivo non richiedono che tutti i partecipanti facciano la stessa cosa, al contrario è necessario incoraggiare ogni partecipante a intraprendere le specifiche attività in cui eccelle in modo coordinato con le azioni degli altri.
4. La **comunicazione**, in primis - ma non solo - quella interna, necessaria per assicurare che tutti coloro che partecipano all'attuazione dell'azione di si-

stema abbiano uno scambio frequente e strutturato di informazioni.

5. La **costituzione della “spina dorsale” del progetto**, cioè un gruppo indipendente di soggetti che si dedichi all'iniziativa, guidandone la visione.

Un altro aspetto da evidenziare riguarda l'evoluzione della supply chain, inizialmente strutturata intorno a un modello di economia lineare, creando forti vincoli e dipendenze tra gli operatori economici, limitando le potenziali sinergie. Grazie all'economia circolare, le opportunità di **collaborazione** tra gli attori della filiera sono molte di più, ma in questo caso sono i dati dei prodotti e la digitalizzazione a guidare la supply chain circolare.

Nel caso dell'Unione Europea, il **passaporto digitale di prodotto** dovrebbe far **progredire la digitalizzazione e agevolare la circolarità** verso l'obiettivo del 2050 della neutralità climatica. Infatti, la digitalizzazione è stata riconosciuta come un acceleratore dell'economia circolare² e i dati strutturati che costituiscono la base dei passaporti digitali dei prodotti, come ad esempio i materiali di imballaggio e le emissioni di CO₂ calcolate per prodotto, dovranno essere condivisi attraverso le catene di valore, il che significa che **l'interoperabilità e la portabilità dei dati diventano essenziali** e non solo qualcosa di interessante. Inoltre, le iniziative dei retailer e dei produttori per sostenere l'**empowerment green dei consumatori** offriranno vantaggi tanto per la circolarità quanto per la digitalizzazione e, in definitiva, svolgeranno un ruolo fondamentale in questa transizione.

GS1 è impegnata in maniera attiva nel supportare i diversi settori nell'adottare soluzioni di sostenibilità e di circolarità e sostiene pienamente il rispetto delle normative e lo sviluppo di strutture adeguate affinché le aziende e tutte le parti interessate possano affrontare le sfide del cambiamento climatico, grazie all'utilizzo degli **standard globali e aperti GS1** e attraverso lo sviluppo di **strumenti pratici di supporto**.

² The circular economy: Going Digital. European Policy Centre (EPC), 2020 <https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/knowledge/circular-economy-going-digital>

Nota metodologica

GS1 Italy, in collaborazione con l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed Ergo Srl, ha realizzato uno strumento di assessment della circolarità delle aziende del largo consumo, denominato Circol-UP. Tale strumento è stato applicato nel biennio 2020-2022, dai medesimi soggetti che l'hanno realizzato, in favore di circa 20 aziende del Consiglio Direttivo della stessa GS1 Italy; l'attività ha previsto la compilazione assistita di Circol-UP e lo svolgimento di una serie di interviste a figure chiave delle organizzazioni.

Tale attività ha rappresentato la premessa della presente pubblicazione, la quale nasce con lo scopo primario di sistematizzare e valorizzare le evidenze emerse a partire dagli assessment di circolarità, per fornire un quadro, sia attuale sia prospettico, relativo allo stato dell'arte del paradigma dell'economia circolare nelle aziende del largo consumo in Italia.

La pubblicazione si pone molteplici obiettivi, affrontati singolarmente pur mantenendo una comune prospettiva e visione d'insieme, in ciascuno dei tre capitoli in cui risulta suddiviso: **divulgare l'esito del lavoro** sopra citato ed effettuato tramite Circol-UP, realizzare un **benchmark di settore** relativo alle imprese analizzate, **raccontare e promuovere alcune delle migliori pratiche di circolarità** nel largo consumo e infine **fornire alcune raccomandazioni volte a supportare il processo di massimizzazione della circolarità** intrapreso con Circol-UP non solo a livello di singole imprese e filiere ma anche a livello di sistema.

Nello specifico, il **primo capitolo** ha l'obiettivo di **introdurre e contestualizzare il ruolo dell'economia circolare come strategia per la sostenibilità a livello di singola impresa**. A tale scopo il capitolo descrive le maggiori criticità del modello di produzione e consumo oggi in essere, fortemente ancora legato alla dinamica take-make-dispose (il cosiddetto modello di sviluppo economico lineare); a seguire descrive il modello di produzione e consumo proposto dall'Economia Circolare per il perseguimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile e il contesto politico europeo attuale in cui tale paradigma oggi risulta sempre più essere richiamato; infine, fornisce un inquadramento teorico, oltre che metodologico, su come andare concretamente a misurare gli aspetti chiave relativi alla circolarità al fine di aiutare le singole imprese a avviare e realizzare il proprio processo di integrazione dei principi cardine dell'economia circolare all'interno delle proprie attività core, ponendo particolare attenzione allo strumento di misurazione sviluppato per le imprese operanti nel largo consumo (Circol-UP).

Il secondo capitolo analizza il **livello di circolarità delle imprese che hanno aderito al progetto Circol-UP**. In maggior dettaglio, il progetto ha visto la partecipazione di 23 tra le più rappresentative aziende del panorama nazionale dei settori food & beverage, home & personal care e retail.

I dati per redigere il capitolo sono stati raccolti durante il progetto attraverso la metodologia presentata nel primo capitolo. I dati raccolti sono stati quindi analizzati attraverso l'uso di statistiche descrittive per presentare e commentare le varie performance di circolarità dei settori food & beverage, home & personal care e retail. All'interno di tale capitolo sono inoltre presentate alcune delle buone pratiche di circolarità emerse dalle analisi effettuate tramite Circol-UP, evidenziandone i principali aspetti e fornendo spunti utili ai colleghi in una logica di knowledge sharing. I **business case** presentati in tale sezione hanno infatti sia una funzione divulgativa, volta a promuovere e diffondere quanto già realizzato dalle aziende italiane del largo consumo, sia una funzione d'ispirazione in favore di nuove imprese verso soluzioni circolari. Le buone pratiche sono narrate seguendo il percorso delle fasi della circolarità: approvvigionamento, design, produzione, distribuzione, utilizzo e gestione dei rifiuti. In questo modo viene mappata l'intera catena del valore aziendale e per ogni fase viene proposta almeno una buona pratica. Ogni buona pratica è stata raccontata seguendo una comune struttura di analisi, improntata su aspetti descrittivi ("La buona pratica di economia circolare", "Perché è una buona pratica di economia circolare"), strategici ("Driver", "Barriere", "Strategie e fattori di successo"), quantitativi e prospettici ("I prossimi passi").

Il terzo capitolo svolge, alla luce delle evidenze raccolte nello studio, alcune riflessioni che possono supportare ulteriormente il processo di massimizzazione della circolarità intrapreso con Circol-UP, a favore della transizione ecologica, non solo a livello di singole imprese e filiere ma anche a livello di sistema. Con questa finalità, vengono prima introdotti i concetti chiave e poi descritte possibili azioni di sistema corredate da esempi e casi studio, nonché indicazioni per la loro possibile applicazione da parte di altre aziende del largo consumo.

1

Misurare la circolarità:
chiave per l'innovazione
e la generazione di valore

Il seguente capitolo ha lo scopo di introdurre brevemente le **maggiori criticità del modello di produzione e consumo oggi in essere, fortemente ancora legato alla dinamica take-make-dispose** (il cosiddetto modello di sviluppo economico lineare), per andare poi ad approfondire il ruolo centrale dell'economia circolare come strategia per la sostenibilità, con un focus prioritario verso le imprese del largo consumo. Queste ultime possono anch'esse fornire il proprio contributo allo sviluppo sostenibile, attivando processi innovativi basati sul paradigma dell'economia circolare per la realizzazione dei propri prodotti e servizi. Per fare questo, la **misurazione degli aspetti fisici, economici e sociali**, aspetti chiave della circolarità, rappresenta un imprescindibile punto di avvio per lo sviluppo di strategie sostenibili e circolari veramente efficaci per il presente settore.

1.1 Un contesto (IN)sostenibile

Negli ultimi anni è costantemente cresciuta l'attenzione da parte delle imprese del largo consumo e degli altri attori socioeconomici nei confronti delle sfide della sostenibilità.

I beni di largo consumo sono prodotti che hanno una vita utile breve e sono tipicamente progettati per un uso singolo o limitato, seguito dallo smaltimento. La presenza di un ciclo di vita breve nella maggior parte dei beni di largo consumo, combinata con sistemi di recupero dei rifiuti inefficaci, sta causando problemi ambientali a livello globale³. Nello specifico, i prodotti del settore del largo consumo comprendono **alimenti, bevande, cura della persona, mobili, prodotti tessili, cura della casa e imballaggi**. Sono, in genere, beni che vengono acquistati frequentemente, sono poco costosi e hanno una vita utile più breve rispetto ai beni durevoli. **Questa vita utile più breve si riflette anche in un maggiore impatto potenziale** nei confronti dell'ambiente da parte delle industrie che li producono. Di fatti, il settore del largo consumo è tra quelli che contribuiscono maggiormente alle emissioni di GHG (Greenhouse Gases - Gas ad effetto serra) e al sovrasfruttamento dei materiali. Mentre gli alimenti, le bevande, l'abbigliamento e gli imballaggi rappresentano circa il 35% dei materiali utilizzati a livello globale, **circa l'80% dei materiali utilizzati per i beni di largo consumo viene conferito in discarica, negli inceneritori o nelle acque reflue**⁴. Inoltre, questa inefficienza si riflette anche lungo la catena del valore.

Il quadro sopra descritto, di concerto con l'attuale modello di crescita economica, è alla base della produzione di **emissioni di GHG**. Si stima infatti che, continuando con i trend attuali, saranno emesse in atmosfera 65 miliardi di

³ Kuzmina, K; Prendeville, S; Walker, D; et al. ; "Future scenarios for fast-moving consumer goods in a circular economy"; Futures; 26 September 2019

tonnellate di emissioni di GHG (Figura 1). Il corrispettivo aumento di temperatura al 2100 varia in una forbice tra i tre e i sei gradi centigradi. Tale aumento, se invariato rispetto alle stime, non permetterà il raggiungimento degli obiettivi di cui all'accordo di Parigi⁵.

Greenhouse gases (GHGs) and temperature rise scenarios

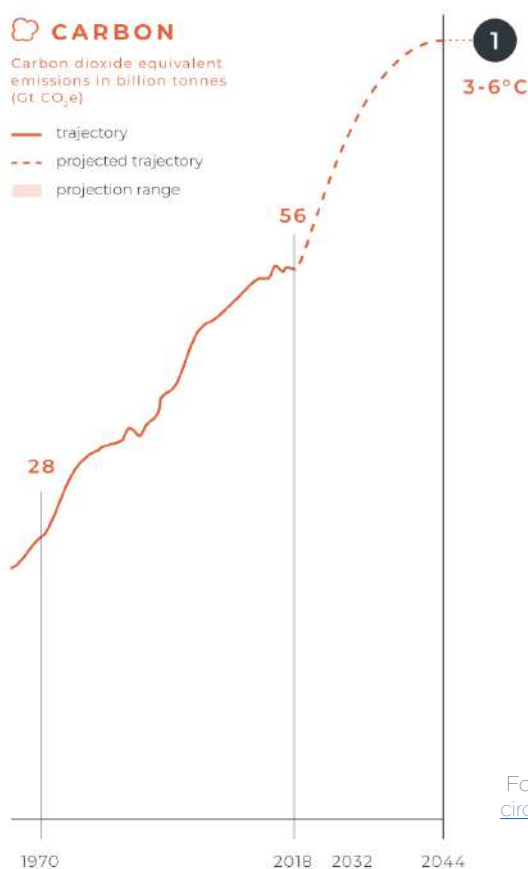
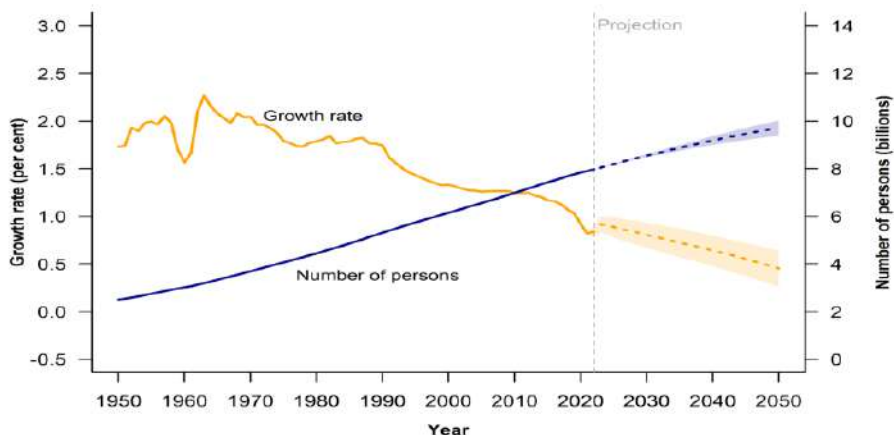


Figura 1: Scenario futuro sui GHG's e aumento della temperatura

⁴ Kuzmina, K; Prendeville, S; Walker, D; et al. ;“Future scenarios for fast-moving consumer goods in a circular economy”; Futures; 26 September 2019

⁵ United Nations Climate Change, “The Paris Agreement”, 2015, <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

Bisogna inoltre considerare che dagli anni '70, la popolazione mondiale è raddoppiata e secondo le stime dell'UN World Population Prospect⁶, **la popolazione mondiale dovrebbe raggiungere 8,5 miliardi nel 2030, 9,7 miliardi nel 2050 e 12,4 miliardi nel 2100** (Figura 2).



Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results

Figura 2: Dimensioni della popolazione e tasso di crescita annuale per il mondo: stime, 1950-2022 e scenario medio con intervalli di previsione del 95%, 2022-2050

Questa tendenza influisce sulla **quantità di risorse naturali disponibili**, elemento cruciale considerando la necessità di impiego **di queste ultime, oltre che gli alti livelli di sovrasfruttamento evidenziati negli ultimi anni⁷, da parte del settore del largo consumo**. Negli ultimi 50 anni non c'è stato un periodo prolungato di stabilizzazione o declino della domanda globale di materiali. Piuttosto, l'estrazione globale di risorse materiche, così come la loro domanda, è cresciuta rapidamente. L'estrazione ha raggiunto infatti 92 miliardi di tonnellate nel 2017, rispetto ai 27 miliardi di tonnellate nel 1970⁸, mentre la material productivity, ossia la quantità di valore economico che è possibile estrarre da ogni chilogrammo di materiale (Figura 4) o da ogni megajoule (MJ) di energia risulta essere in diminuzione o costante dal 2000 circa (Figura 4).

⁶ United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results.

⁷ Kuzmina, K; Prendeville, S; Walker, D; et al. ;“Future scenarios for fast-moving consumer goods in a circular economy”; Futures; 26 September 2019

⁸ UNEP, “Global Resources Outlook”, 2019 (<https://www.resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook>)

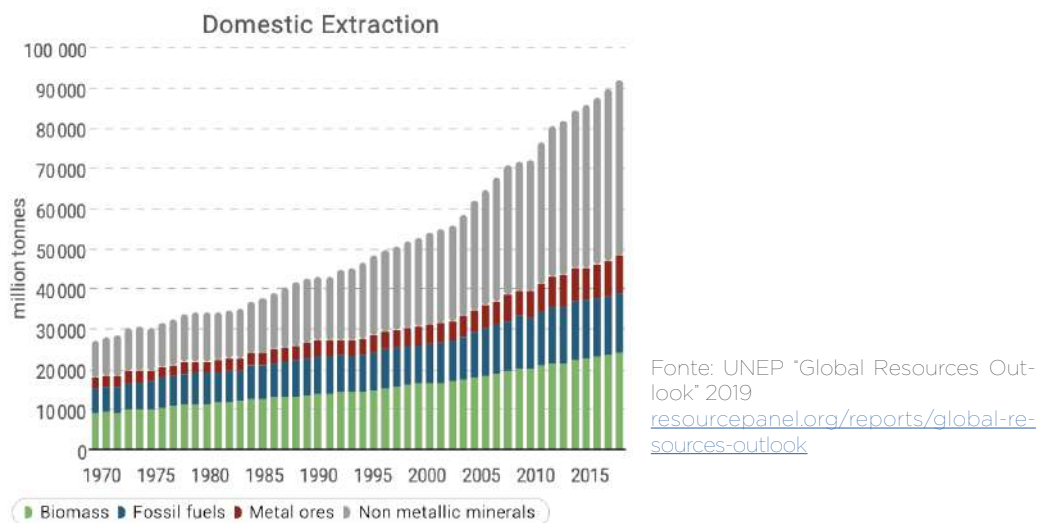


Figura 3: Estrazione globale dei materiali

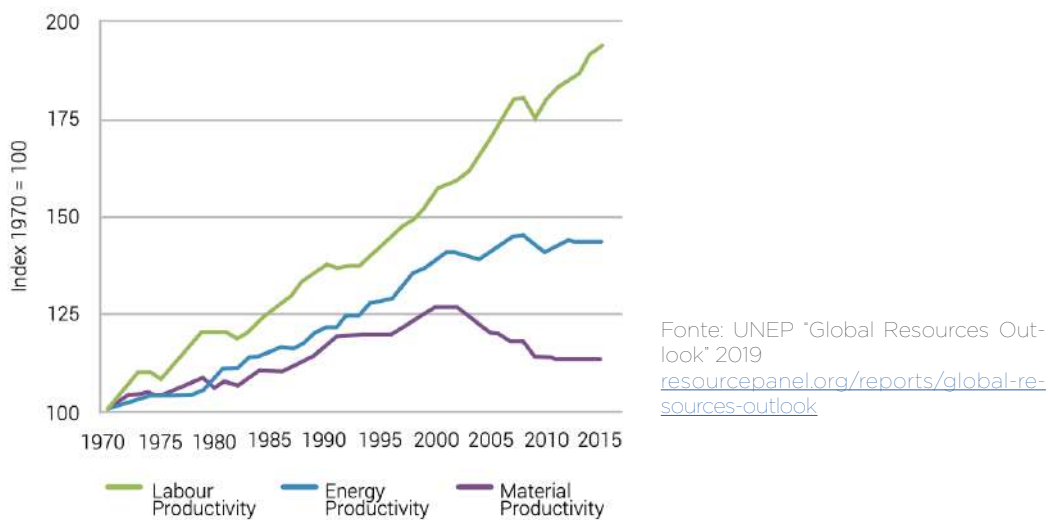


Figura 4: Produttività globale dei materiali rispetto alla produttività del lavoro e dell'energia

Tutto ciò implica la necessità di un **ripensamento su come dovrebbero essere concepiti i prodotti del presente settore**, in modo da riuscire a **minimizzare il loro impatto sull'ambiente e sul clima, promuovendo la massima utilità delle risorse in questi impiegati lungo l'intero ciclo di vita**. I prodotti di largo consumo dovrebbero conseguentemente essere progettati prediligendo l'impiego di materiali rinnovabili e rinnovati.

Il settore del largo consumo dovrebbe anche mostrare capacità di innovazione, coinvolgendo i consumatori, le autorità e i propri fornitori in modo da modificare i comportamenti e creare un'infrastruttura indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. **Il valore in gioco nella riduzione degli sprechi lungo la catena del valore è stimato in una forbice dai 30 ai 110 mld di euro⁹**. All'interno di questo contesto le principali opportunità riguardano l'efficienza produttiva per la riduzione degli input e dei rifiuti, la progettazione intelligente dei prodotti per un minore utilizzo di materiali e nuovi modelli di business per aumentare il recupero e il riciclo dei materiali lungo l'intero ciclo di vita.

Effetti dell'economia circolare nel settore del largo consumo entro il 2030.

+7% investimenti

-10% costi

-17% emissioni di GHG

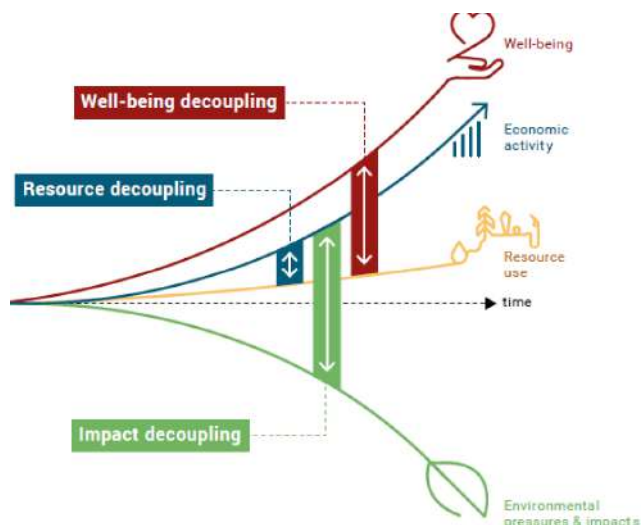
+700k posti di lavoro

Fonte: Alleanza per l'economia circolare "Position paper" 2020

Occorre ripensare il modo in cui i beni e i servizi di consumo vengono progettati, distribuiti e utilizzati. Da quanto visto emerge, dunque, come un cambiamento negli attuali modelli di consumo e di crescita risulti necessario e improcrastinabile. Tale **cambiamento** deve basarsi sull'integrazione di principi di sostenibilità, guardando inevitabilmente **all'intero ciclo di vita** delle attività economiche affinché risulti veramente efficace. **Il disaccoppiamento** (il cosiddetto decoupling) dell'uso delle risorse naturali e degli impatti ambientali rispetto alla crescita economica e allo sviluppo del benessere umano rappresenta l'obiettivo prioritario per la transizione verso un futuro più sostenibile. Il disaccoppiamento è possibile

e può apportare sostanziali benefici sociali e ambientali, compresa la riparazione dei danni ambientali passati (la cosiddetta restoration), sostenendo al contempo la crescita economica e il benessere umano (Figura 5).

⁹ Accenture 2020: https://www.accenture.com/it-it/about/events/_acnmedia/PDF-125/Accenture-Beni-Infographic-IT.pdf.



Fonte: UNEP "Global Resources Outlook" 2019
resourcepanel.org/reports/global-resources-outlook

Figura 5: Il concetto del decoupling

1.2 Economia circolare come strategia per lo sviluppo sostenibile per il settore del largo consumo

Il quadro fino ad ora delineato contiene quelle che probabilmente rappresentano le sfide più imminenti che il settore del largo consumo dovrà affrontare nell'immediato futuro. Diventa perentoria l'adozione di un modello di sviluppo economico veramente in linea con i principi e i valori del concetto di sviluppo sostenibile, anche in relazione al cambiamento delle scelte dei consumatori in materia di sostenibilità.¹⁰ In questo contesto, l'economia circolare, un **paradigma econo-**

Comportamento di acquisto di beni di largo consumo*.

87% consumatori che acquistano prodotti prediligendo un uso efficiente dell'energia.

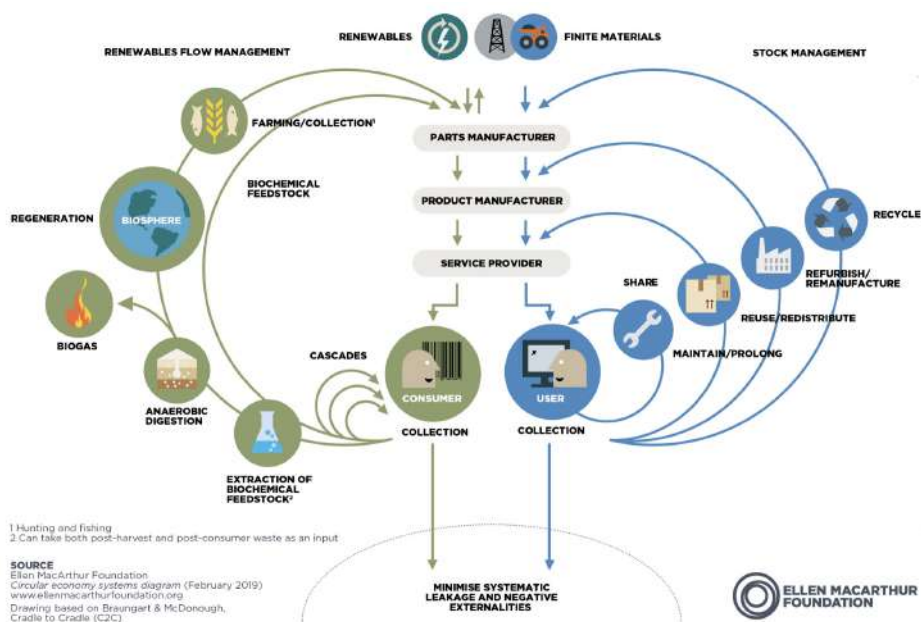
57% consumatori che acquistano prodotti prediligendo un uso efficiente delle risorse.

43% consumatori che acquistano prodotti in carta riciclata.

Fonte: Conai - Scuola superiore Sant'Anna "Progetto Scelta" 2020.

¹⁰ Conai - Scuola Superiore Sant'Anna. 2020. Progetto Scelta. https://www.conai.org/wp-content/uploads/2020/05/Progetto-SCELTA_2020.pdf

mico sempre più richiamato sia a livello europeo che mondiale, si configura come una delle principali strategie di sostenibilità che potrebbero efficacemente supportare il perseguimento di tale sfidante obiettivo. Nonostante oggi non esista una definizione univoca di tale concetto¹¹, con tale termine si fa riferimento ad un sistema economico ristorativo e rigenerativo per intenzione e design. Secondo la Ellen MacArthur Foundation (2013)¹², una delle più note organizzazioni senza scopo di lucro impegnata a promuovere il modello di economia circolare, in un tale sistema **i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici**, in grado di essere reintegrati nella biosfera, **e quelli tecnici**, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera attraverso diverse molteplicità di azioni (come ad esempio, la condivisione, la manutenzione, il riuso, il refurbish/remanufacturing e, infine, il riciclo) (Figura 6).



Fonte: Ellen MacArthur Foundation "The butterfly diagram: visualizing the circular economy"
ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram

Figura 6: Cicli biologico e tecnico dell'economia circolare

11 Julian Kirchherr, Denise Reike, Marko Hekkert, "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", Resources, Conservation and Recycling, Volume 127, 2017, Pages 221-232.

12 Ellen MacArthur Foundation, Towards the Circular Economy - Opportunities for the consumer goods sector, 2013

Secondo il paradigma dell'economia circolare, **una impresa del largo consumo per ritenersi circolare dovrebbe:**

- **Preservare e accrescere il capitale naturale**, controllando gli stock limitati e bilanciando il flusso delle risorse rinnovabili.
- **Ottimizzare la resa delle risorse** mediante la circolazione di prodotti, componenti e materiali alla massima utilità in tutti i tempi sia in cicli tecnici che biologici.
- **Incoraggiare l'efficacia del sistema** rivelando ed eliminando le esternalità negative.
- **Massimizzare l'efficienza, la produttività e l'intensità nell'uso delle risorse:** ovvero, promuovere uno spostamento verso la dematerializzazione e l'utilizzo di risorse rinnovabili, materie prime secondarie e sottoprodotti.
- **Mantenere il valore delle risorse e dei prodotti attraverso diversi cicli economici** (continuare a preservare questo valore nel tempo). Questo tipo di obiettivo può essere supportato da diversi tipi di azioni, come ad esempio manutenzione e riparazione, riutilizzo, repurpose, refurbish, remanufacturing, refitting, renovation, riconversione, recycle e recovery.
- **Adottare una visione olistica e sistemica nel gestire in modo integrato i diversi capitali** (naturale, sociale, economico, costruito, umano), che, grazie a questo principio trovano un equilibrio costante. Rigenerare significa migliorare un luogo o un sistema, rendendolo più attivo, capace, funzionante.
- **Essere innovativo.** I processi di innovazione si realizzano in diversi ambiti di azione, come, ad esempio, le tecnologie, la gestione del sistema, la natura e la composizione dei materiali, nel design di prodotti, servizi, processi operativi, ed anche a livello sociale.
- **Incentivare una cultura ed un approccio collaborativo**, dentro e fuori le proprie aree di competenza.

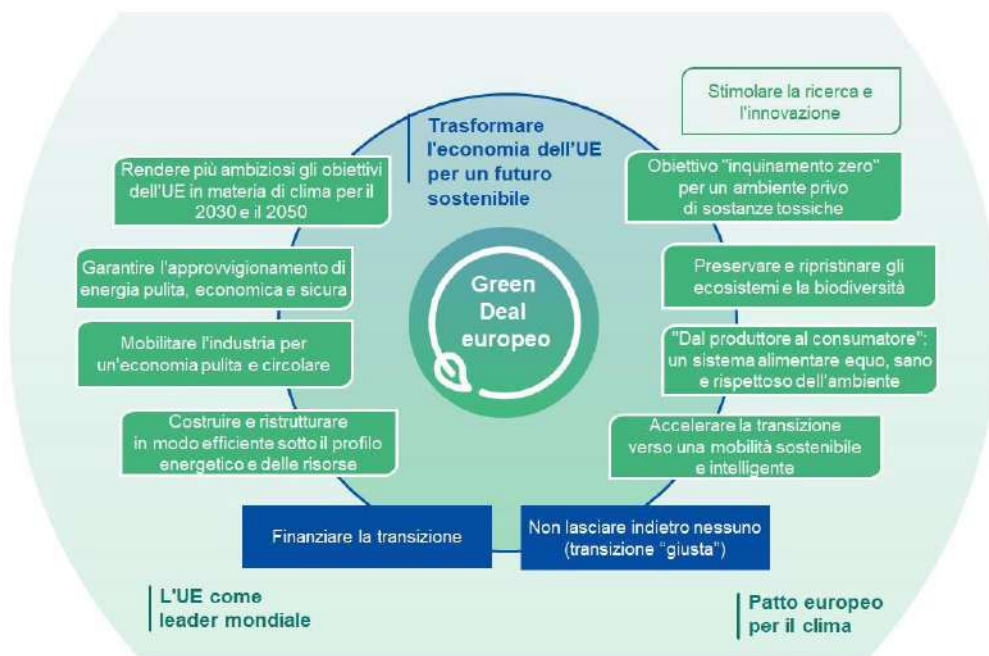
Tutti questi elementi sono al centro della recente strategia dell'Unione europea volta a delineare il percorso che l'Europa dovrà intraprendere nei prossimi anni per perseguire il raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. L'atto che stabilisce il quadro generale è costituito dall'**European Green Deal**¹³, una strategia di crescita per trasformare l'UE in una società equa e prospera, con un'economia moderna, efficiente in termini di risorse e competitiva dove non ci siano emissioni nette di gas serra nel 2050 e dove la crescita

¹³ Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "The European Green Deal", Brussels, 11.12.2019

economica sia disaccoppiata dall'uso delle risorse¹⁴. In tale contesto si inserisce a pieno titolo anche la strategia europea relativa all'economia circolare (Figura 7). Il **New Circular Economy Action Plan**¹⁵ rappresenta il risultato finale di una lunga serie di politiche sviluppate e attuate dall'UE nel corso del precedente decennio al fine di disaccoppiare sempre di più la crescita economica dal consumo di risorse e dalla produzione di rifiuti. Il presente piano di azione individua l'economia circolare come un prerequisito imprescindibile per raggiungere l'obiettivo di neutralità climatica dell'Europa nel 2050 e per fermare la perdita di biodiversità. Al suo interno sono anche preannunciate diverse iniziative inerenti all'intero ciclo di vita dei prodotti, in particolare in riferimento a sette categorie ritenute con il più alto potenziale per l'applicazione di modelli circolari (ovvero, le filiere dell'elettronica, delle batterie e veicoli, degli imballaggi, della plastica, dei prodotti tessili, dell'edilizia e dei prodotti alimentari). Il presente piano incoraggia anche un consumo più sostenibile che mira a garantire che i rifiuti siano evitati e le risorse utilizzate siano mantenute nell'economia europea il più a lungo possibile. Il quadro europeo si completa con altre numerose iniziative che vanno a costituire un programma orientato alla costruzione di un'Europa più pulita e competitiva, da realizzare in co-creazione con gli operatori economici, i consumatori, i cittadini e le organizzazioni della società civile.

14 Regulation (eu) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council, "establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 ('European Climate Law')", Official Journal of the European Union, 9.7.2021

15 Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe", Brussels, 11.3.2020



Fonte: Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "The European Green Deal" Brussels, 11/12/2019

Figura 7: Gli elementi portanti dell'European Green Deal

1.3 Il ruolo delle imprese nella transizione verso l'economia circolare e l'importanza della misurazione come punto di partenza

Per quanto richiamato nei paragrafi precedenti, le imprese del largo consumo sono quindi chiamate a contribuire anch'esse al raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile, in quanto sono considerate uno dei principali soggetti ad aver maggiormente generato esternalità e impatti negativi sul benessere planetario e umano ed aver per molto tempo fatto proprio un modello di produzione e consumo lineare basato su uso non efficiente delle risorse. I processi aziendali, in queste presenti, devono essere ripensati in un'ottica di sostenibilità e di economia circolare se gli obiettivi sfidanti che l'Europa si è posta per i prossimi anni vogliono veramente essere perseguiti. **Integrare principi e obiettivi di economia circolare all'interno delle imprese del largo consumo non solo permetterà di perseguire gli obiettivi delle più recenti strategie europee, ma supporterà anche un rafforzamento del livello di**

competitività delle stesse. I modelli di business circolari, infatti, conciliano la creazione di valore aziendale con l'adozione di strategie che guardano all'efficienza nell'uso delle risorse, attraverso azioni come la riparazione, la rigenerazione o la capitalizzazione del valore economico e ambientale incorporato nei prodotti e servizi. Inoltre, a differenza dei modelli di business lineari, in cui un prodotto è solitamente superato dopo un solo utilizzo e il suo valore "diminuisce", **i modelli di business circolari supportano lo sviluppo di sistemi di prodotti che incorporano strategie per il mantenimento del valore degli stessi al massimo grado di utilità per un lungo periodo di tempo.**

Attuare questo processo di integrazione non è però immediato. L'integrazione della circolarità all'interno delle organizzazioni comporta infatti cambiamenti nel modo in cui le aziende comprendono, generano valore e mantengono i propri vantaggi competitivi. La transizione verso l'economia circolare richiede di ripensare i modelli di business esistenti e gli approcci di collaborazione in essere, aumentando la platea degli attori con cui andare a co-creare e co-gestire il valore circolare (si fa riferimento, ad esempio, ai policy makers, alle altre imprese, alla società civile, alle organizzazioni non governative, ecc.).

1.4 Dalla misurazione della circolarità all'azione

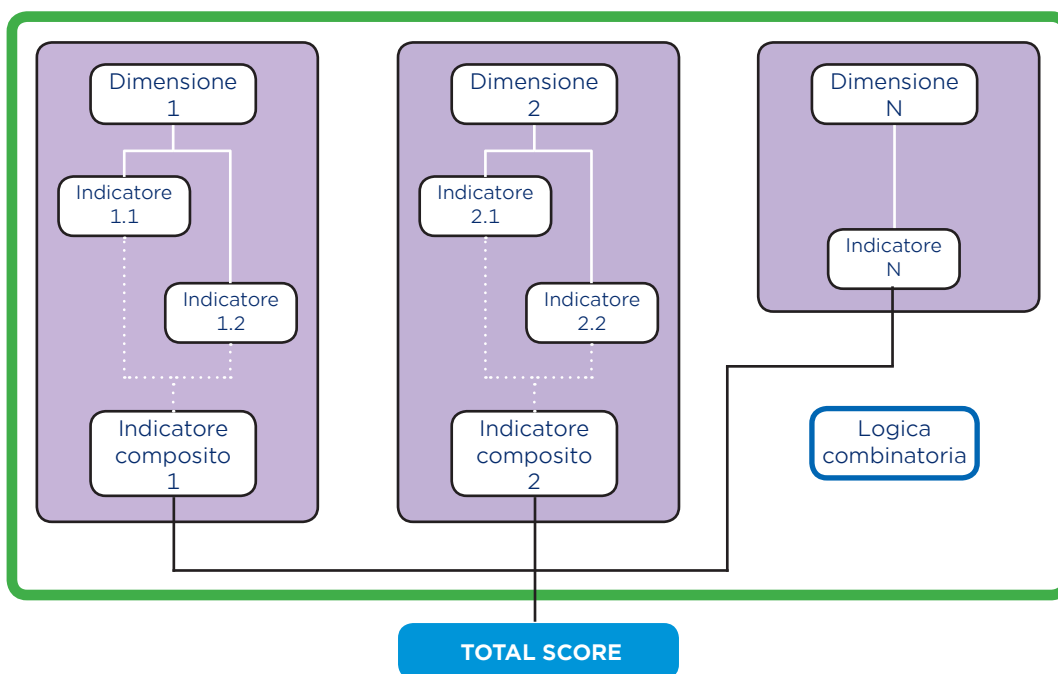
La misurazione della circolarità rappresenta un requisito imprescindibile per l'attuazione del percorso di transizione da un modello economico take-make-dispose verso un modello avente come paradigma di riferimento quello dell'economia circolare. Il monitoraggio di indicatori rilevanti per la circolarità può aiutare, pertanto, le imprese del largo consumo, e non solo, nello sfidante processo di integrazione di principi e obiettivi di economia circolare all'interno delle proprie attività.

Gli indicatori e le metriche di misurazione circolare sono comunemente classificati/e in tre **livelli, a seconda della dimensione di riferimento**: livello **micro** (organizzazioni, imprese, prodotti), livello **meso** (focus su filiere e settori, nonché su dinamiche di simbiosi industriale) e livello **macro** (città, comuni, province, regioni, stati)¹⁶. Le metriche, soprattutto quando applicate a livello di aziende ed organizzazioni, rappresentano un motore fondamentale per il miglioramento delle performance di economia circolare, contribuendo alla riduzione degli impatti delle attività della stessa sull'ambiente e sugli ecosistemi. Oltre alla mera ricognizione del grado di implementazione verso la circolarità che viene effettuata valutando elementi quali la riduzione degli input e delle risorse impiegate, la capacità di riuso, recupero e riciclo dei prodotti, la loro durabilità, i livelli emissivi ed i consumi energetici, **un ulteriore fine dell'adozione di metriche di circolarità è il supporto al processo**

¹⁶ Ghisellini P., Cialani C. and Ulgiati S. (2016), "A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems", *Journal of Cleaner Production*, 114: 11-32.

di decision making, evidenziando i possibili interventi per il miglioramento dei settori meno performanti.

Alla base dei framework di misurazione dell'economia circolare si ritrovano i concetti di indicatore e di metrica. Con il primo termine si fa riferimento ad uno strumento efficace per misurare i progressi e le prestazioni. Generalmente un indicatore si concentra su un piccolo e gestibile insieme di informazioni che danno il senso a un quadro più ampio. Può essere di natura sia quantitativa che qualitativa in relazione al livello di approfondimento e di rappresentazione desiderato. Con il secondo termine si identifica, invece, un sistema di misurazione, solitamente un indicatore composito basato su più indicatori o misure. Una metrica aiuta a mettere una variabile in relazione con una o più altre dimensioni e pertanto, può supportare una rappresentazione sintetica di un fenomeno complesso come quello dell'economia circolare (Figura 8).



Fonte: Elaborazione degli autori

Figura 8: Composizione di una metrica di valutazione della circolarità

Negli ultimi anni è stato evidenziato un crescente interesse verso questo tema e il numero di strumenti e indicatori per la misurazione dell'economia circolare è notevolmente aumentato. Si consideri per esempio, che sono state/i sviluppate/i circa 400 metriche e indicatori diverse/i per il solo livello aziendale¹⁷. La maggior parte di queste/i sono generali e applicabili indipendentemente dalle dimensioni, dalla posizione geografica, dal settore industriale e dalle strategie di vendita relative all'impresa oggetto della valutazione. Entrambi i contesti accademici e aziendali hanno contribuito in modo sostanziale alla crescita degli strumenti di valutazione per la circolarità.

Sebbene non sia stato ancora definito uno strumento standardizzato per la valutazione delle performance di circolarità nelle aziende, **numerosi sforzi sono stati messi in atto ai diversi livelli istituzionali al fine di definire standard/norme che possano guidare il processo di misurazione della circolarità**. A livello internazionale, l'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (ISO) sta lavorando allo standard di riferimento "Circular Economy – Measuring circularity framework" (ISO 59020), la cui pubblicazione è prevista per il 2023. A livello nazionale invece, l'Ente Nazionale di Unificazione (UNI) sta lavorando alla UNI/TS 11820 specifica per la misurazione a livello di singola impresa di prossima pubblicazione (uscita prevista nel corso del 2022).

Sono molteplici i drivers della misurazione della circolarità a livello aziendale. Attualmente, le aziende applicano metriche e indicatori per la valutazione della circolarità per **generare consapevolezza rispetto alle opportunità** e alle offerte risultanti dall'adozione di logiche basate su tale nuovo paradigma economico riguardo a molteplici aspetti: dall'innovazione dei propri prodotti e dei servizi, fino al consolidamento dei rapporti con i propri azionisti, clienti e fornitori. Considerato che l'economia circolare è un paradigma relativamente nuovo, una delle iniziali barriere con cui una impresa desiderosa di misurarsi in ottica di circolarità può scontrarsi è rappresentata dalla **raccolta di dati funzionali ed efficaci per la valutazione di quest'ultima**. Sebbene, a livello di azienda, vi sia una folta rendicontazione economica dei profitti, uguale attenzione non viene prestata alle informazioni su emissioni, produzione e gestione dei rifiuti, composizione di prodotti oppure utilizzo delle risorse naturali nelle varie fasi della catena del valore. Tale iniziale barriera può essere efficacemente superata sia dotandosi di **sistemi di monitoraggio** dedicati allo scopo che ricercando il miglior compromesso tra l'indicatore desiderato e i dati necessari per il calcolo dello stesso. Quando, infatti, non è possibile ottenere facilmente dei buoni dati a un costo accessibile, può essere disponibile un indicatore alternativo per misurare lo stesso aspetto o problema indirettamente, ma a un costo inferiore.

17 Michael Saidani, Bernard Yannou, Yann Leroy, François Cluzel, Alissa Kendall, A taxonomy of circular economy indicators, Journal of Cleaner Production, Volume 207, 2019, Pages 542-559, ISSN 0959-6526.

Lo **sviluppo di strumenti specifici per la misurazione dell'economia circolare** parte dalla **comprensione di quali siano i requisiti e gli aspetti che rendono un processo "circolare"**, cui va aggiunta la **conoscenza di quali azioni possano essere intraprese** o meno da una data realtà aziendale, perché i propri processi ed attività peculiari possano diventare a tutti gli effetti circolari. Attualmente, sono in uso diverse metodologie per la misurazione della circolarità a livello di impresa. In prima istanza alcune dimensioni della circolarità possono essere efficacemente misurate e monitorate nel tempo attraverso strumenti già noti ai professionisti, per lo più atti a misurare gli impatti ambientali associati alle singole imprese. Ciascuno di questi strumenti si basa sull'osservazione degli impatti ambientali partendo dalla misurazione di uno o più parametri quali ad esempio: flussi di materia, flussi di energia, uso e consumo di suolo e approccio al ciclo di vita. In modo parallelo all'applicazione di metodologie preesistenti, negli ultimi anni si è rilevato un trend crescente lo sviluppo di strumenti di misura capaci di coprire molteplici aspetti di circolarità e di fornire un'indicazione per quanto possibile olistica di tipo qualitativo e/o quantitativo della stessa. Lo sviluppo di questi tool è il risultato del contributo della comunità scientifica, delle organizzazioni internazionali, oltre che di società di consulenza e delle stesse aziende.

Uno strumento per la misurazione dell'economia circolare a livello di impresa, per essere realmente efficace, richiede una **corretta focalizzazione sulla specificità del settore industriale a cui quest'ultima si riferisce**. In questo modo all'impresa che se ne dota sarà permesso di individuare con accuratezza le aree che necessitano un miglioramento, nonché di stabilire nuove priorità d'intervento. La ricerca in questo contesto ha evidenziato che lo sviluppo di strumenti di valutazione dell'economia circolare efficaci richiede un **apprendimento bidirezionale tra accademici e professionisti**. La collaborazione con le aziende beneficiarie rappresenta un pilastro fondamentale per colmare efficacemente il divario ricercatori-professionisti e per fornire soluzioni/strumenti effettivamente utili in grado di sostenere la transizione verso la circolarità. Per questo motivo, il processo di sviluppo di uno strumento di misurazione, specificatamente applicabile a livello di impresa, dovrebbe essere sempre basato su un **approccio collaborativo-iterativo per mezzo del coinvolgimento delle aziende che realmente lo utilizzeranno**. Inoltre, si dovrebbe preferire l'adozione di una metodologia di ricerca che dia la possibilità di affinare il risultato finale passo dopo passo, seguendo un approccio iterativo (a questo scopo, la metodologia dell'action research potrebbe risultare ottimale).

Poiché la transizione verso **l'economia circolare è un processo dinamico**, anche gli strumenti volti a valutare il percorso verso la circolarità delle singole imprese devono essere concepiti come dinamici e aggiornabili. **Gli strumenti di autovalutazione dovrebbero diventare pertanto dei veri e propri decision support system**, in grado di valutare le performance e di fornire approfondimenti personalizzati, linee di azione e risorse adeguate ai rispondenti che di volta in volta si troveranno a interfacciarsi con gli stessi.

In questo contesto si colloca lo strumento di misurazione dell'economia circolare, sviluppato nell'ambito delle attività di ricerca del laboratorio SuM (Sustainability Management) dell'Istituto di Management della Scuola superiore Sant'Anna, in collaborazione con GS1 Italy e specifico per imprese operanti nel settore del largo consumo, denominato Circol-UP che verrà approfonditamente descritto nel paragrafo seguente.

1.5 Circol-UP: uno strumento di misurazione della circolarità per le imprese operanti nel largo consumo

Circol-UP rappresenta un tool operativo in grado di aiutare le aziende afferenti al settore del largo consumo a misurare il proprio livello di circolarità e a implementare nel proprio core business modelli economici circolari. Il presente strumento è stato sviluppato, attraverso il coinvolgimento diretto di aziende del largo consumo attive nel panorama italiano nel corso del "Percorso di Massimizzazione della Circolarità per Aziende del Largo Consumo" (progetto realizzato da GS1 Italy in collaborazione con l'IdM della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa nel corso del 2019), in triplice versione: **food & beverage**, **home & personal care** e **retail** e risulta strutturato come **una checklist di circa 50-60 domande**, di natura qualitativa/semiquantitativa, in modo da risultare sia di facile applicazione che accurato nell'identificare il potenziale di circolarità dei processi produttivi e dei prodotti/servizi di organizzazioni operanti in tale settore.

Per risultare uno strumento di misurazione della circolarità efficace, il processo di sviluppo di Circol-UP si è focalizzato sui seguenti aspetti chiave.

1. **Focus esclusivo sugli elementi critici dell'economia circolare a livello di una impresa operante nel largo consumo**, includendo le

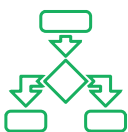


dimensioni soft (azioni a supporto della transizione verso la circolarità a livello organizzativo, culturale, relazionale o di supply chain) e hard (azioni riferite a processi e prodotti e flussi materiali).

2. **Numero adeguato, ma non eccessivo, di dimensioni da misurare**, preferibilmente insieme alla presenza di qualche esempio che possa anche fornire ispirazione alle aziende fruitrici, aumentandone la comprensione e la facilità d'uso.



3. **Adozione di un approccio strutturato per fasi di produzione di beni e servizi** (ad esempio, includendo le sei principali fasi del ciclo di vita,



dall'approvvigionamento a quelle di fine-vita). In questo modo **si stimola il coinvolgimento di tutte le figure organizzative chiave** durante il processo di valutazione e lo sviluppo di una consapevolezza circolare all'interno dell'azienda stessa.

4. **Implementazione di un approccio legato alle specificità e alle esigenze del settore per il quale lo strumento è stato creato e personalizzazione dell'unità di analisi** indagata per affrontare correttamente la valutazione della stessa (centralità dell'unità di analisi).



5. **Digitalizzazione dello strumento** su una piattaforma online con funzionalità efficaci in grado di supportare correttamente l'intero processo di valutazione può rappresentare un ulteriore aspetto di cui tenere conto (trasformazione circolare sempre più abilitata da una trasformazione digitale).

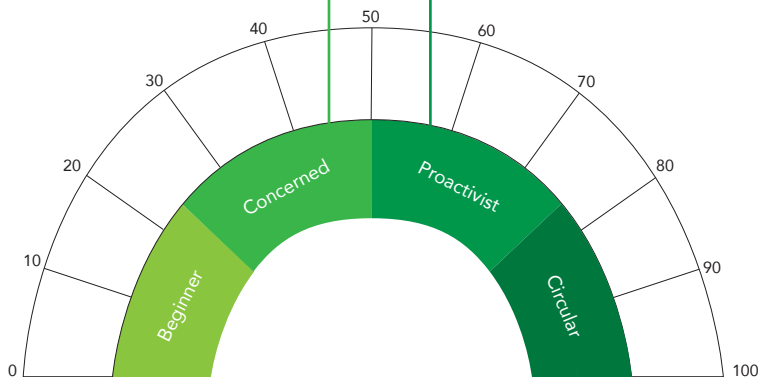


Sulla base delle informazioni e dei dati raccolti, rispetto a una finestra temporale annuale, Circol-UP fornisce un feedback in termini di valutazione delle prestazioni e margini di miglioramento acquisibili, attraverso un **indicatore complessivo ("circularity index")** e un **sistema a bersaglio che identifica le aree in cui l'azienda meglio performa e le aree in cui può al contrario investire con ancora maggiore efficienza ed efficacia**. La misura di circolarità sia espressa come indicatore complessivo che in riferimento a ciascuna fase della circular value chain investigata, si esplicita in riferimento a quattro range percentuali caratterizzata da una colorazione "a semaforo" (Figura 9).

Quattro ranges per la restituzione della performance di circolarità

Concerned (26-50%)
significa che sono state implementate prime soluzioni circolari consapevolmente all'interno della organizzazione. Il percorso verso la circolarità è stato avviato.

Proactivist (51-75%)
significa che è stato intrapreso un percorso di sviluppo di circolarità strutturato con una buona consapevolezza del ruolo ricoperto dall'economia circolare all'interno della organizzazione. Le azioni di circolarità implementate non sono iniziative a sé stanti, ma derivano da una chiara strategia strutturata



Beginner (0-25%)
significa che l'organizzazione si trova ad uno stadio iniziale di presa di coscienza di quello che sia il ruolo ricoperto dalla economia circolare all'interno stessa. Quest'ultima potrebbe aver implementato alcune azioni di circolarità, ma senza una piena consapevolezza delle potenzialità effettive legate a questo nuovo paradigma.

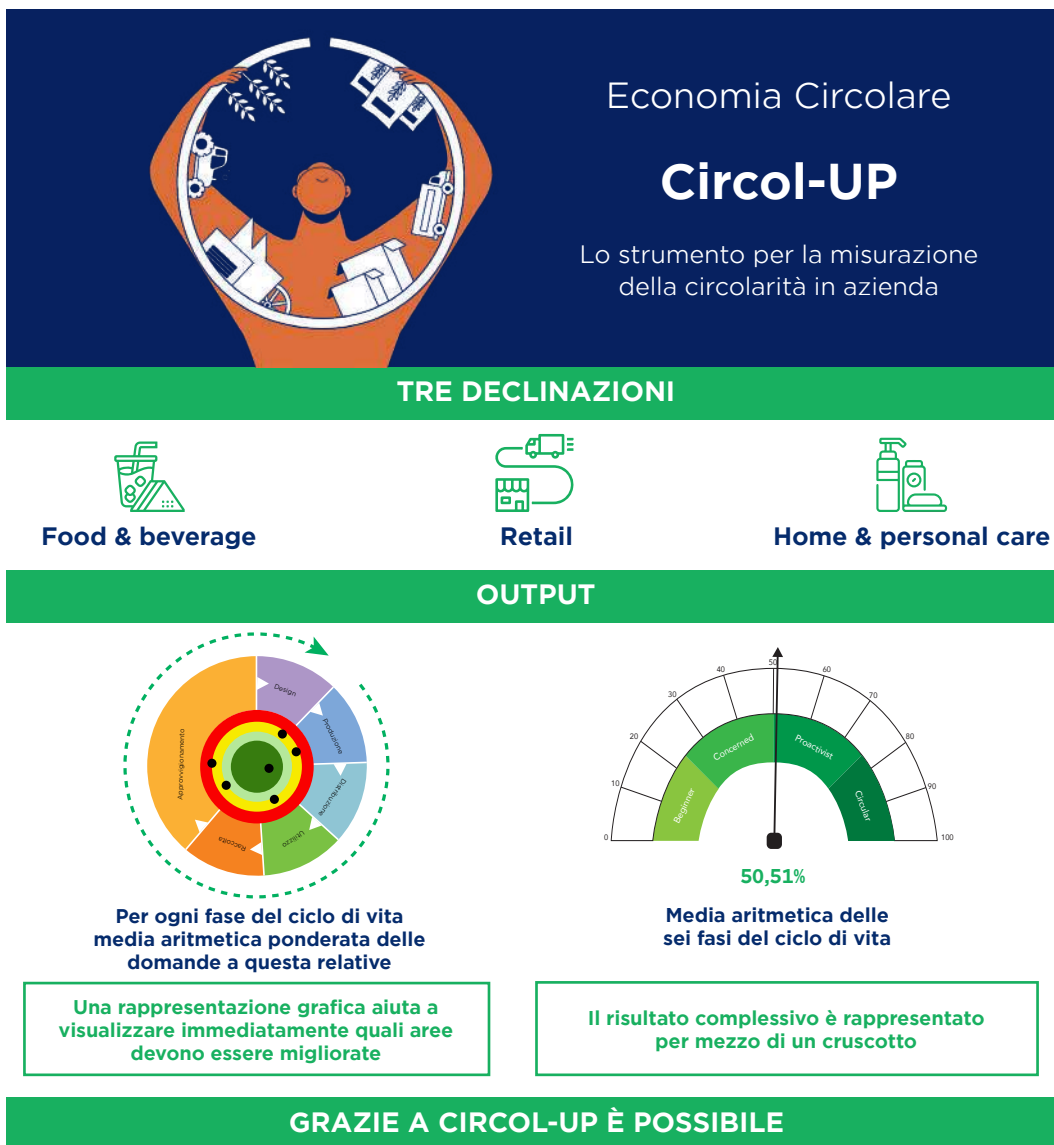
Circular (76-100%)
significa che è stato intrapreso a tutti gli effetti un percorso di circolarità e sostenibilità all'interno della organizzazione. Le strategie aziendali contengono obiettivi sostenibili/circolari chiari e misurabili da raggiungere e vengono adottati sistemi di monitoraggio adeguati a valutarli. L'organizzazione ha un'ottima comprensione e piena consapevolezza dei vantaggi competitivi che possono derivare dalla circolarità e sostenibilità e svolge un ruolo di primo piano nel promuovere idee sempre nuove e rendere la propria rete di stakeholder attiva e partecipativa.

Lo strumento è stato sviluppato, integrando un **approccio al ciclo di vita, seguendo le fasi in cui si struttura la catena del valore circolare**. Al suo interno aspetti hard e soft della circolarità vengono a essere investigati, in quanto il circular economy management richiede di lavorare su tutti questi piani e dimensioni insieme, con un approccio olistico e sistemico (Figura 9).

Ogni domanda è accompagnata sempre da una scala di risposte potenziali:

- SCALA qualitativa 1-5 (es. è una pratica che adotta sempre; che adotta spesso; limitatamente a spot circoscritti; che vorrebbe iniziare ad adottare entro un anno; che non adotta mai).
- SCALA semi-quantitativa 1-5 (es. per il 100% dei prodotti a catalogo; per più del 50% dei prodotti a catalogo; per circa il 50% dei prodotti a catalogo; per meno del 50% dei prodotti a catalogo; per lo 0% dei prodotti a catalogo).
- SCALA semi-quantitativa 0-100% (range del 10%).

Per ogni domanda, infine, è possibile selezionare anche la risposta “non applicabile” che permette l'esclusione della stessa dal calcolo della performance di circolarità sia di fase che complessiva.



1. Creare e rafforzare un **cultura aziendale in termini di circolarità**, grazie alla possibilità di coinvolgere le figure aziendali responsabili dei processi.
2. **Comunicare e usare nei confronti dei propri fornitori risultati idonei** di una corretta misurazione della propria performance di circolarità.
3. **Dimostrare l'efficacia** in termini di profitto connesso al percorso di circolarità.
4. **Promuovere la collaborazione tra gli attori della filiera**, dai propri fornitori fino al consumatore
5. **Facilitare l'adozione delle normative** legate alla progettazione circolare dei prodotti.

Fonte: Elaborazione degli autori

Figura 9: Circol-UP

1.6 Sintesi e aspetti chiave per la transizione

- **L'impatto del settore del largo consumo è molto ampio:** l'80% dei materiali utilizzati per i beni di largo consumo viene conferito in discarica, negli inceneritori o nelle acque reflue per via della natura dei propri prodotti, perdendo un valore stimato in una forbice dai 30 ai 110 MLD di euro. Un **cambio di paradigma** da lineare a circolare permetterebbe di recuperare questo valore affiancando, ai **benefici economici, anche benefici ambientali e sociali**.
- **L'economia circolare è funzionale al raggiungimento del decoupling** ed è caratterizzata dai seguenti principi: preservare e accrescere il capitale naturale, ottimizzare la resa delle risorse, incoraggiare l'efficacia del sistema, massimizzare l'efficienza, la produttività e l'intensità nell'uso delle risorse, adottare una visione olistica e sistemica nel gestire in modo integrato i diversi capitali, essere innovativo, incentivare una cultura ed un approccio collaborativo. Il **Green Deal** definisce macro contesto normativo di riferimento che guida la transizione verso un'economia più sostenibile.
- La **misurazione della circolarità rappresenta un requisito imprescindibile per l'attuazione del percorso di transizione**. Negli ultimi anni è stato evidenziato un crescente interesse verso questo tema e il numero di strumenti e indicatori per la misurazione dell'economia circolare è notevolmente aumentato. Si consideri per esempio, che sono state sviluppate circa 400 metriche diverse per il solo livello aziendale. Poiché la transizione verso l'economia circolare è un processo dinamico, anche **gli strumenti volti a valutare il percorso verso la circolarità delle singole imprese devono essere concepiti come dinamici e aggiornabili**.
- **Circol-UP** rappresenta un tool operativo in grado di aiutare le aziende afferenti al settore del largo consumo a **misurare il proprio livello di circolarità** e a implementare nel proprio core business modelli economici circolari. Circol-UP fornisce un feedback in termini di valutazione delle prestazioni e margini di miglioramento acquisibili, attraverso un **indicatore complessivo** ("circularity index") e un sistema a bersaglio che **identifica le aree in cui l'azienda meglio performa** e le aree in cui può al contrario investire con ancora maggiore efficienza ed efficacia.

2

La circolarità nel
largo consumo italiano

Questo capitolo analizza il livello di circolarità delle imprese che hanno aderito al progetto Circol-UP. In maggior dettaglio, tale progetto ha visto la partecipazione di 23 importanti aziende del panorama nazionale dei settori food & beverage, home & personal care e retail.

Alcune statistiche descrittive relative al valore medio della produzione ed al numero di dipendenti medio delle aziende partecipanti¹⁸

Valore della produzione medio migliaia euro (anno 2020)	Numero dipendenti medio (anno 2020)
1.772.838 €	4.327

Tabella 1: Valore medio della produzione e numero di dipendenti medio delle aziende analizzate

Il livello di circolarità medio risulta pari al 53%. Questo risultato indica come le aziende del largo consumo afferenti al campione si posizionino in media su una performance associabile ad un livello **Proactivist**. Questo è un risultato di assoluto rilievo in quanto **significa che un percorso strutturato di circolarità è già stato intrapreso e che le aziende lo stanno portando avanti nel pieno rispetto di una visione che integra competitività economica con rispetto ambientale**. Tale performance indica anche come tali iniziative siano state inserite all'interno di un concetto di fare business che vede l'azienda stessa essere per l'appunto "proattiva", ovvero "first mover" nei confronti della circolarità, consapevole cioè di come una reale integrazione di obiettivi e principi di economia circolare nei processi aziendali possa creare opportunità da cogliere anche in termini di competitività, distintività, posizionamento sul mercato, ma anche solidità nel lungo periodo e credibilità nei confronti dei clienti/consumatori.

¹⁸ I dati sono stati tratti dal database ORBIS predisposto dal Bureau Van Dijk e si riferiscono alle società attive sul territorio nazionale che hanno partecipato al progetto. Il tasso di cambio euro-dollaro è stato calcolato sul valore del 26 Maggio 2022.

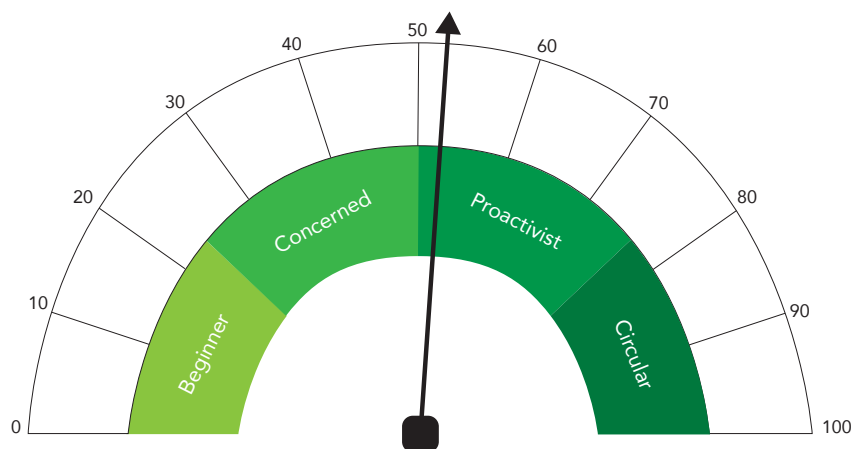


Figura 10: Performance media ottenuta dalle aziende del settore del largo consumo

Da questa prima interpretazione sembrerebbe appunto che le logiche “reattive” legate a reazioni a stimoli esterni, quali, ad esempio, quelle derivanti da imposizioni normative o dall’andamento dei prezzi delle materie prime, stiano venendo pian piano superate ed integrate in un concetto più ampio ed organico. Se molte delle iniziative considerate come circolari in realtà siano già da tempo prassi aziendali in quanto legate anche a logiche di economicità (si pensi, ad esempio, agli interventi di efficientamento che consentono benefici in termini di risparmio di costi ma anche in termini di riduzione dello spreco di risorse), una posizione, come quelle che le aziende del largo consumo sembra stiano assumendo, ne consente un migliore inquadramento in una logica di ripensamento dei processi produttivi e chiusura dei cicli.

Andando più nel dettaglio dell’analisi, come mostrato in Figura 10, il campione delle 23 aziende si distribuisce con il 43% di esse che si posiziona su di un livello **Concerned** (performance tra il 25% ed il 50%), leggermente inferiore alla media, il 48% di aziende sul livello medio di **Proactivist** ed un 9% che hanno raggiunto lo stadio più ambizioso di **Circular**. Nessuna delle aziende analizzate risulta pertanto aver ottenuto performance inferiori al 25%, appartenenti alla categoria **Beginner**.

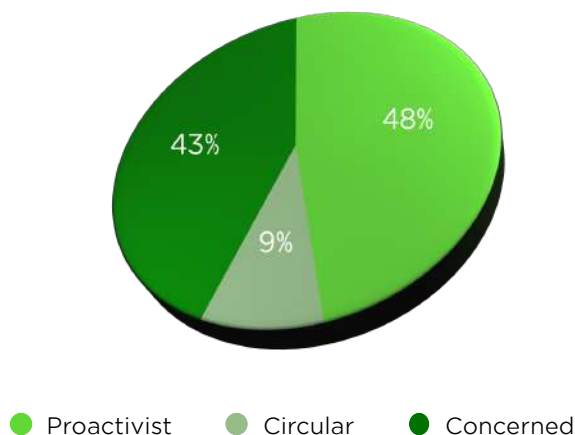


Figura 11: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di 23 aziende secondo le classi previste dal tool Circol-UP

Come mostrato in Figura 11 la performance delle 23 aziende si distribuisce tra un minimo del 25% fino ad un massimo dell'80%, con la metà di esse situate tra il primo quartile (il 42%) ed il terzo quartile (il 67%) mentre l'altra metà equamente distribuita tra il primo quartile (25%-42%) ed il quarto quartile (67%-80%). Il valore mediano (52%) quasi coincide con il valore medio (53%)

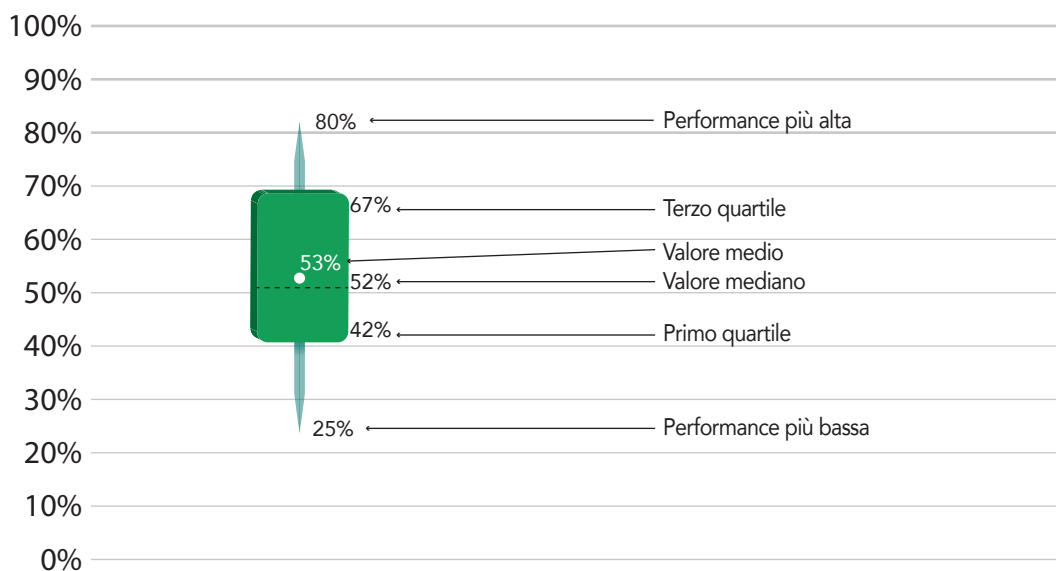


Figura 12: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di 23 aziende

Le performance medie rilevate per le sei fasi della circolarità (approvvigionamento, design, produzione, distribuzione, utilizzo e gestione dei rifiuti) rivelano come esse non si discostino molto tra loro in quanto sempre nei pressi di valori attorno al 50% (Figura 11). Solo la performance media ottenuta nella fase di produzione sembra discostarsi leggermente dagli altri valori risultando leggermente più bassa.

Andando ad osservare la distribuzione nel campione di 23, sempre da Figura 11 è possibile notare che, a fronte di performance medie sulle singole fasi sostanzialmente omogenee, risulta tuttavia esistente una piuttosto ampia variabilità. In particolar modo, **le fasi di approvvigionamento, design, produzione e utilizzo risultano essere quelle che presentano una maggior variabilità in termini di performance ottenute**, ad indicare come si rilevino delle diverse “velocità” perseguite dalle aziende in questi ambiti. **Leggermente più omogenee sono invece le performance ottenute all’interno della fase di gestione dei rifiuti.**

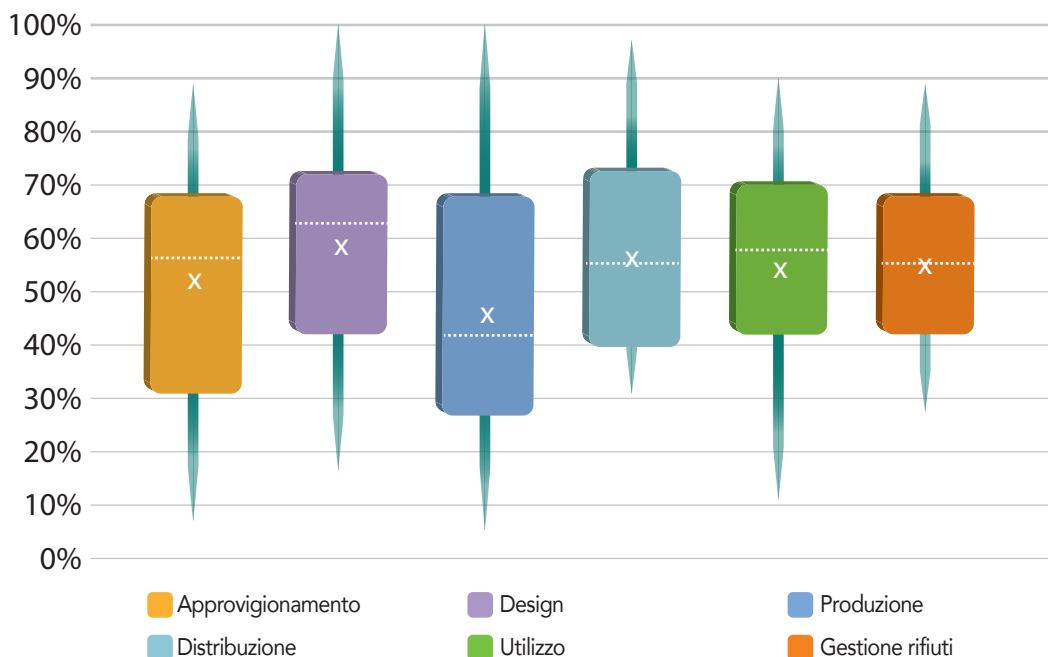


Figura 13: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di 23 aziende

2.1 Confronto tra settori

Il campione di 23 aziende è suddiviso per i tre settori rappresentati nel seguente modo:

- 8 aziende appartenenti al settore retail.
- 5 aziende appartenenti al settore home & personal care.
- 10 aziende appartenenti al settore food & beverage.

In un solo caso, un'azienda afferente al settore retail ha voluto testare il proprio livello di circolarità focalizzandosi anche sul ruolo di produttore di beni food, pertanto ha impiegato due diverse versioni dello strumento Circol-UP (la versione retail in merito al suo ruolo di distributori e la versione food & beverage in merito al suo ruolo di produttore) e viene pertanto conteggiata due volte secondo questa sua duplice veste (le aziende analizzate sono pertanto 22, ma, per semplicità di analisi e vista tale duplice veste, nel corso del documento si farà sempre riferimento a 23 aziende).

Dalle performance medie ottenute dai tre settori, come indicato nella Figura 13, è possibile notare come, in senso assoluto, queste si aggirino intorno a valori del 50-60% indicanti aziende già piuttosto "proattive" nei confronti di logiche di circolarità. Una loro comparazione, anche rispetto al valore medio delle performance di tutte le 23 aziende del campione, mostra come il settore food & beverage sia quello che ottiene le migliori performance, di quasi il 10% superiori al valore medio. Al secondo posto si posiziona il settore dell'home & personal care con valori prossimi a quelli medi, mentre al terzo posto si posiziona il settore retail con valori leggermente più distanti dalla media.

Scendendo ad un maggior livello di dettaglio ed analizzando la distribuzione delle singole performance aziendali all'interno dei tre settori, come mostrato sempre in Figura 13, è possibile notare una certa variabilità attorno ai valori medi precedentemente mostrati.

I valori più elevati in senso assoluto di massimo e minimo vengono fatti registrare anche in questo caso dal settore food & beverage tra i quali, tuttavia, si rileva una distanza di circa quaranta punti percentuali. Il settore home & personal care, al secondo posto secondo la media delle performance ottenute, è il settore che presenta valori massimi di performance più bassi, pur sempre attorno a valori del 60%, anche di quelli fatti registrare dal settore retail, che risulta quello con la più alta variabilità tra valori massimi e minimi.

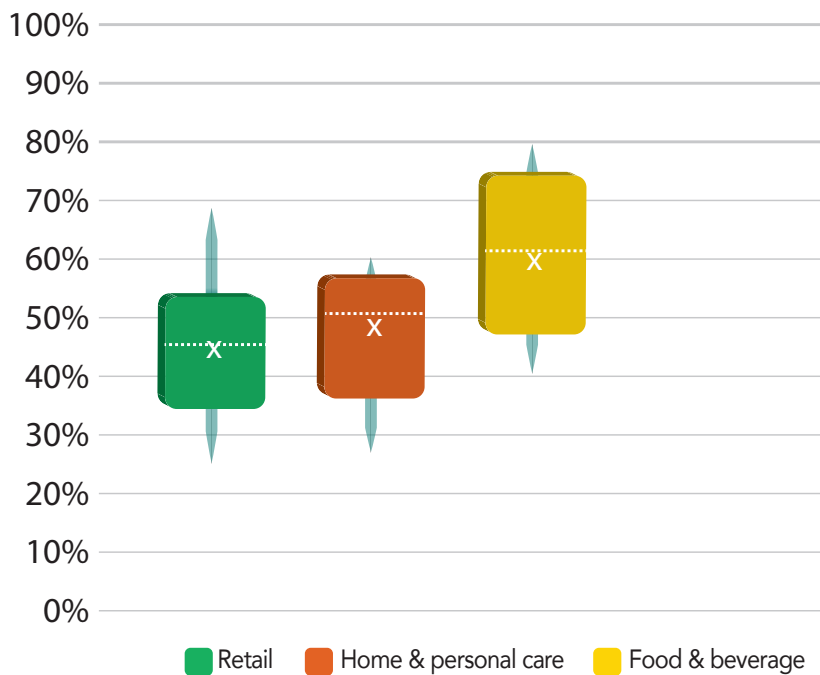


Figura 14: Distribuzione delle singole performance ottenute dal campione di 23 aziende in base al settore di appartenenza

Considerando poi un confronto sulle sei fasi della circolarità, il settore food & beverage è, ancora una volta, quello che presenta le performance medie migliori su gran parte delle fasi, tranne che su quella di distribuzione e gestione dei rifiuti dove il settore retail risulta al primo posto, come mostrato in Figura 14.

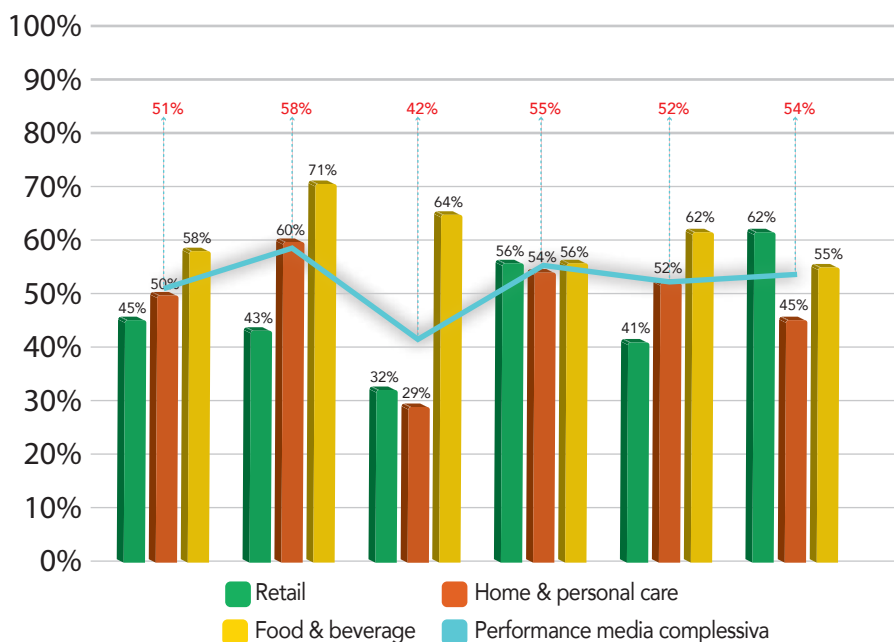


Figura 15: Confronto tra la media delle performance ottenute dalle 23 aziende per fase in base al settore di appartenenza

La fase di design è, retail escluso, quella dove si registrano le performance maggiori, segno di come l'importanza di un ripensamento a monte dei prodotti e processi produttivi, e quindi di conseguenza anche del proprio business, al fine del raggiungimento di obiettivi di circolarità sia già ben compreso ed integrato da molte aziende.

Performance mediamente elevate, nonché piuttosto omogenee, si registrano anche nelle **fasi di distribuzione e di gestione dei rifiuti**. Entrambe queste fasi hanno un ruolo importante all'interno dei principi di circolarità: la prima in quanto afferente, in particolar modo, ai sistemi di trasporto e ad una migliore gestione dei mezzi e delle tratte percorse al fine di ridurre le emissioni di gas climalteranti (questione sempre più centrale e presente negli stessi obiettivi aziendali); la seconda, in quanto la corretta gestione dei rifiuti, il loro avvio ad operazioni di recupero piuttosto che smaltimento, ma anche le azioni di prevenzione sia a livello quantitativo che qualitativo (ovvero riduzione del loro peso e della loro pericolosità) adottate, per esempio, ricorrendo ad associazioni ed enti no-profit per evitare sprechi di prodotto, rappresentano un nucleo imprescindibile su cui si fonda l'economia circolare.

La fase di produzione è quella sulla quale si registra una maggiore distanza dalle performance tra i tre settori.

Le aziende del settore food & beverage ottengono una performance media migliore delle altre, probabilmente anche perché riescono ad avere un maggior controllo del loro processo produttivo con un potere di intervento diretto che, negli altri due settori, non sempre è possibile. Sia per il settore retail (tranne casi eccezionali di categorie di prodotto ben definite), sia, in alcuni casi, per il settore home & personal care, la produzione viene, infatti, svolta tramite ricorso a fornitori terzi rendendo meno praticabili interventi diretti, ad esempio su aspetti legati all'efficientamento del loro processo produttivo, all'impiego delle migliori tecnologie produttive, alla gestione degli scarti di processo. Questi aspetti richiedono un monitoraggio ancora non sempre presente e delle richieste specifiche all'interno dei contratti di fornitura. Approfondire tali considerazioni potrebbe consentire un maggior coinvolgimento dei fornitori stessi, molti dei quali già si stanno autonomamente avviando verso modalità di produzione sempre più sostenibili, fino all'adozione di obiettivi condivisi che permetterebbero alle aziende di avere un ruolo ancora più proattivo nella diffusione dei principi di circolarità lungo tutta la catena di approvvigionamento.

Anche per quanto riguarda le **fasi di approvvigionamento e Utilizzo/Consumo il settore food & beverage registra le migliori performance**, seguito da home & personal care e retail. Analogamente alla fase di produzione, anche per la fase di approvvigionamento il settore retail risulta svantaggiato a causa della "dipendenza" da una catena di fornitura particolarmente ampia e variegata, sebbene il settore si stia muovendo ampiamente soprattutto per quanto riguarda la filiera della Marca del distributore (MDD). Complessivamente l'attenzione delle aziende alla propria filiera upstream è comunque in crescita, sia in riferimento alla circolarità dei prodotti, degli imballaggi e della logistica in entrata. Circa la fase di utilizzo/consumo, sicuramente da segnalare una comune attenzione verso le comunicazioni al consumatore in favore del riciclo degli imballaggi, a cui corrisponde una minor attenzione verso il riciclo dei prodotti. Nel retail si segnala una ancor minore attenzione verso il segmento non food, rispetto a quello food, mentre nell'home & personal care risulta ad esempio elevata la sensibilizzazione del consumatore a una riduzione degli sprechi in fase di uso.

2.2

Il settore food & beverage

Per quanto riguarda il settore food & beverage, il campione di seguito analizzato è composto da dieci aziende aderenti al progetto Circol-UP.

In merito alla loro performance di circolarità, queste imprese si posizionano, con una media del 61%, al primo posto per i tre settori analizzati, di quasi dieci punti percentuali sopra alla media complessiva (del 53%).

Ciò induce a posizionare il settore all'interno dell'area individuata come Proactivist come da Figura 15, indice di come risulti essere stato intrapreso un percorso di sviluppo di circolarità strutturato, con una buona consapevolezza del ruolo dell'economia circolare nel settore come leva per il proprio sviluppo economico nel rispetto dell'ambiente. Queste azioni di circolarità, che possono essere sviluppate anche attraverso una rete di stakeholder partecipativi, non sono iniziative a sé stanti, ma derivano da una chiara strategia o da un processo decisionale con una visione che può essere di breve ma anche medio-lungo termine.

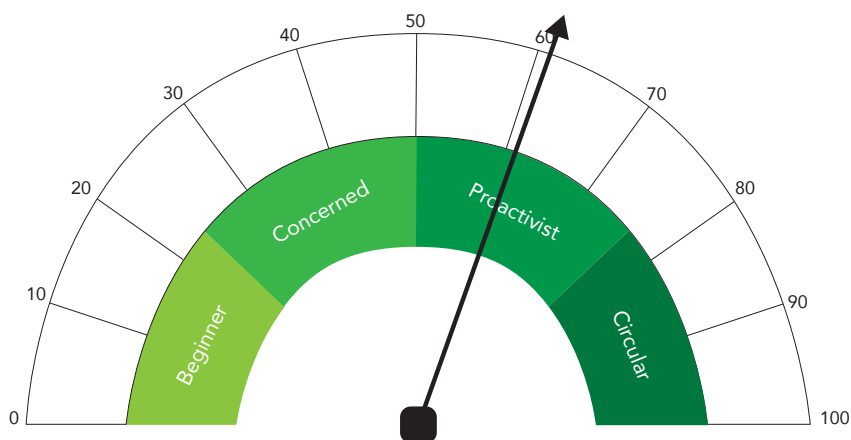
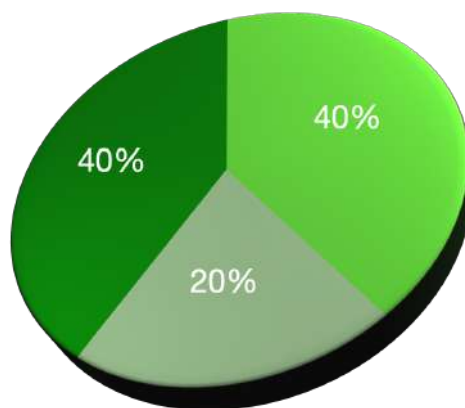


Figura 16: Performance media ottenuta dalle aziende del settore food & beverage

Approfondendo il livello di analisi del campione di aziende, dalla Figura 16 si nota come quattro aziende su dieci (il 40%) rispecchino effettivamente il livello Proactivist medio del settore a fronte di altre quattro aziende che si posizionano invece su una performance "Concerned" relativamente più bassa ma sempre di assoluto rilievo. **Il settore food & beverage è, inoltre, l'unico settore tra quelli partecipanti al progetto Circol-UP a presentare ben due aziende con performance di livello Circular**, il livello più alto tra quelli previsti dallo strumento di misurazione della circolarità Circol-UP. **Tale livello viene associato all'attivazione di un percorso di circolarità e sostenibilità nell'orga-**

nizzazione, alla presenza di obiettivi sostenibili/circolari chiari e misurabili all'interno delle strategie aziendali e all'adozione di sistemi di monitoraggio adeguati a valutarli.

Una azienda di livello Circular dimostra di possedere un'ottima comprensione e piena consapevolezza dei vantaggi competitivi che possono derivare dalla circolarità e sostenibilità e svolge un ruolo di primo piano nel promuovere idee sempre nuove e rendere la propria rete di stakeholder attiva e partecipativa.



● Proactivist ● Circular ● Concerned

Figura 17: Suddivisione del campione delle aziende del settore food & beverage in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

Sussiste quindi una certa variabilità tra i valori estremi di massimo e minimo come indicato nella Figura 17, con la metà delle aziende analizzate che rilevano performance superiori al 63% e un quarto delle aziende oltre il 75%. Anche il range afferente alle performance più basse, delimitato dal valore inferiore del 42%, rientra comunque pienamente all'interno dell'area riservata alle aziende Concerned, a dimostrazione di come sia l'intero settore, anche nelle singole performance meno brillanti, ad essere assolutamente il più recettivo in termini di integrazione dei principi dell'economia circolare.

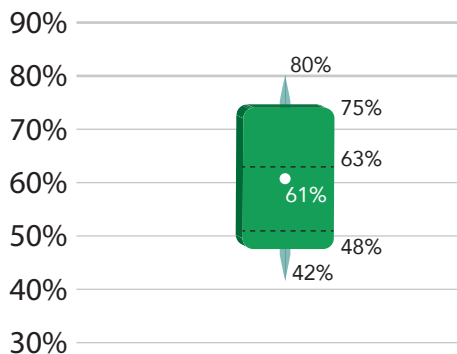


Figura 18: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore food & beverage

Prendendo poi in considerazione le varie fasi associate all'economia circolare, il settore food & beverage presenta i risultati mostrati in Figura 18 sottostante.

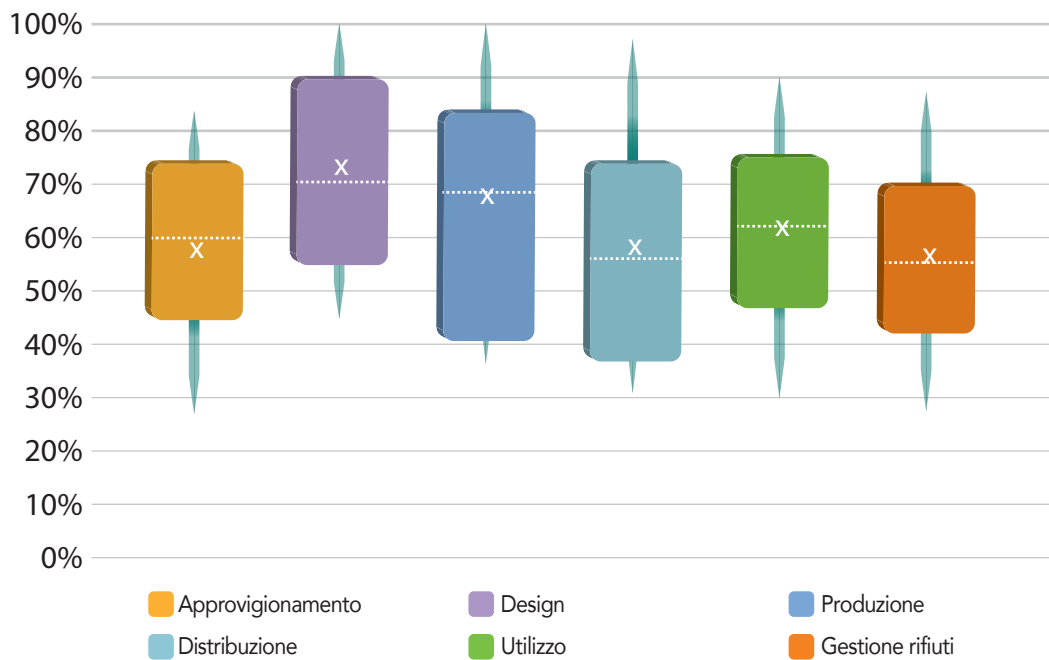


Figura 19: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore food & beverage

Da tale figura è possibile notare come le fasi di design, produzione ed utilizzo siano quelle con le performance medie più elevate. **Le fasi di gestione dei rifiuti e distribuzione sono invece quelle che presentano alcuni margini di miglioramento aggiuntivi anche se la performance media per tali fasi si attesta comunque a valori di assoluto rilievo superiori al 50%.**

Una variabilità piuttosto elevata è tuttavia riscontrabile in ognuna delle sei fasi, in particolar modo in quelle di design, produzione e distribuzione, con margini di circa sessanta punti percentuali tra il valore massimo e quello minimo rilevato.

2.2.1 Fase di Approvvigionamento

Andando nel dettaglio, **la fase di approvvigionamento risulta ottenere performance molto incoraggianti.**

Così come risultano diffusi strumenti di controllo degli sprechi e re-immissione, dove possibile, dei residui di produzione all'interno del processo produttivo (es. ritagli di pasta ancora perfettamente utilizzabili che vengono re-impastati per nuove produzioni), sono allo stesso modo largamente utilizzati sistemi di ottimizzazione dei processi di ordinazione e acquisto delle materie prime. Ciò permette una migliore rotazione delle merci in magazzino, monitorandone l'utilizzo ed evitando un loro prolungato fermo che potrebbe comportare un deperimento della qualità ed un conseguente spreco di materie prime.

In fase di **accreditamento dei fornitori**, le stesse materie prime o semilavorati sono spesso oggetto di specifici requisiti circa l'ottimizzazione del loro trasporto, ad esempio attraverso la scelta di fornitori locali/nazionali, l'impiego di mezzi meno impattanti, l'ottimizzazione dei carichi grazie all'impiego di contenitori/big bag in grado di trasportare maggiori quantitativi di materiale, oltre che essere riutilizzabili.

Tramite un attento matching con le previsioni produttive, le aziende riescono a determinare la quantità ottimale di materie prime da ordinare in modo da processarle nei tempi e modi previsti minimizzando così i quantitativi di scorte immobilizzate presso i magazzini.

In termini di approvvigionamento, quando previsto nella fase di design viene qui riflesso in merito alla ricerca di imballaggi che rispettino criteri di circolarità. **Grande sforzo viene infatti svolto nella ricerca di imballaggi che possano essere coerenti con obiettivi aziendali sempre più mirati all'integrazione di logiche di circolarità, anche attraverso studi ed interventi ad hoc.**

Non è infatti raro che le aziende stesse forniscano indicazioni ai propri fornitori o ricerchino tramite essi soluzioni innovative e più sostenibili che possano efficacemente sostituire vecchi materiali a parità di performance in termini di

capacità di mantenimento della shelf life dei prodotti.

Una diffusione sempre più ampia sta avendo anche l'impiego di metodologie riconosciute di calcolo e comparazione degli impatti ambientali di packaging e prodotti, in particolar modo attraverso studi di **life cycle assessment**:

- Questi vengono impiegati come strumenti di supporto decisionale per scelte strategiche, a riprova di come gli aspetti ambientali e di chiusura dei cicli rivestano un ruolo effettivo all'interno delle scelte di business.

È in questo senso che imballaggi facilmente riciclabili, composti da monomeri o comunque a ridotto impatto ambientale, sono sempre più ricercati ed adottati quando possibile.

Possibilità di ulteriore miglioramento si rilevano circa **l'impiego di materie prime seconde per la realizzazione degli imballaggi**. In alcuni casi virtuosi gran parte del cartone impiegato per il packaging secondario dei prodotti proviene da riciclo, così come viene impiegata plastica rPET o plastica riciclata posizionata all'interno di strati non a diretto contatto con l'alimento.

Rispetto a tale questione si segnala la **rapida evoluzione normativa che, anche su spinta delle politiche dell'Unione europea per l'economia circolare, va nella direzione di consentire l'impiego di materia prima seconda anche per il packaging di prodotti alimentari**. Ad agosto 2020 è stato, ad esempio, approvato un emendamento (c.d. "Emendamento Ferrazzi") che ha reso possibile impiegare anche in Italia bottiglie in plastica riciclata (rPET) al 100% e che la allinea al resto dell'Europa. Grazie all'approvazione della Legge di Bilancio 2021 è venuto definitivamente meno l'obbligo di utilizzare almeno il 50% di plastica vergine: bottiglie e vaschette per gli alimenti potranno quindi essere prodotte totalmente in rPET purché il materiale provenga da altre bottiglie utilizzate per scopi alimentari.

Le politiche di approvvigionamento adottate non sempre presentano, tuttavia, espliciti richiami a principi ed obiettivi di economia circolare. La formalizzazione di tali aspetti, oltre a poter rappresentare un impegno vincolante dell'azienda e la propria linea guida di sviluppo, potrebbe andare a rafforzare ulteriormente quanto ad oggi risulta già essere intrinsecamente e naturalmente "circolare" all'interno di molte aziende stesse, razionalizzando e valorizzando in modo più omogeneo e strutturato iniziative come quelle già citate di riduzione degli sprechi e selezione di imballaggi "circolari".

Opportunità di miglioramento vengono rilevate anche in fase di accreditamento degli stessi fornitori di materie prime e semilavorati. Il sistema di selezione e premialità di questi diversi soggetti spesso non prevede la valutazione anche di criteri che richiamino l'economia circolare. In altri casi, alcune informazioni circa, ad esempio, il possesso di certificazioni ambientali o l'avvio di progetti legati all'efficientamento del processo produttivo vengono richiesti ma spesso non hanno un peso tale da incidere effettivamente nella

selezione finale. **Una possibile azione di miglioramento potrebbe riguardare la richiesta specifica ai propri fornitori di dare evidenza del perseguimento di taluni obiettivi di sostenibilità e di circolarità. In tal senso la predilezione per l'acquisto di materie prime/semi-lavorati che permettano di perseguire obiettivi di circolarità** (ad es. minor consumo di suolo, acqua, ecc.) non è sempre esplicitata.

Ci sono tuttavia casi in cui, per alcune specifiche filiere di approvvigionamento, sono state attivate iniziative di sostenibilità dedicate che hanno rappresentato criteri di scelta rilevanti. Ci si riferisce, ad esempio, all'impiego di olio alternativo all'olio di palma quale olio di girasole, ad un approvvigionamento locale di farina, a grano proveniente da filiere certificate con specifici criteri in merito alla protezione dell'ambiente e della biodiversità oppure a zucchero e cacao provenienti da filiere gestite in modo responsabile anche dal punto di vista sociale. Tali aspetti stanno pertanto acquisendo una centralità sempre maggiore nelle politiche di approvvigionamento: una loro maggior formalizzazione ed estensione a tutte le materie prime/semilavorati di cui l'azienda si approvvigiona garantirebbe una integrazione dei principi di economia circolare ancora maggiore.

2.2.2 Fase di Design

La fase di design è in assoluto la più performante. Le migliori performance ottenute sono, in particolar modo, riferibili all'**attenzione che il settore attua nei confronti del mantenimento della vita utile o shelf-life** (e, di conseguenza, della qualità) dei prodotti, ad esempio, facilitandone la conservazione una volta aperti con linguette apri-chiudi o tramite opportune atmosfere e composizioni del packaging. Ciò consente un allungamento della vita utile offrendo maggiori opportunità per la consumazione del prodotto contribuendo ad evitare sprechi di cibo.

Gli imballaggi primari sono, in questo, il principale strumento utilizzato per combattere il deterioramento dei prodotti. **Il loro design viene attentamente studiato proprio al fine di prevenire o minimizzare gli sprechi di prodotto in fase di uso da parte del consumatore.** Inoltre, così come avviene per gli imballaggi secondari, la loro progettazione segue espliciti criteri di circolarità in quanto è forte la tendenza ad utilizzare sempre più imballaggi che siano riciclabili, riutilizzabili, composti da una percentuale di materiale riciclato o da mono-materiali. **Grande attenzione viene anche dedicata alla progettazione degli imballaggi secondo logiche legate all'ottimizzazione della fase di trasporto e distribuzione del prodotto.**

Alcune opportunità di miglioramento sorgono in riferimento al possibile uso di sottoprodotti all'interno delle ricette, ciò dovuto anche alla difficoltà di impiego di tali materiali per ragioni normative e percezione di una minor qualità del prodotto finale.

FERRERO

Nome:	Ferrero
Settore:	Alimentare
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

Nutella: l'imballaggio riutilizzabile dal 1964

La buona pratica di economia circolare

Ferrero si è prefissata di raggiungere entro il 2025 l'obiettivo del 100% di imballaggi riutilizzabili, riciclabili o compostabili. L'interesse verso tali tematiche risale già agli anni '60 e si riscontra in particolare modo nel barattolo di Nutella, il quale è stato oggetto di continue soluzioni in linea con il concetto di valore d'uso e di riutilizzo. Dagli anni '60 infatti il barattolo Nutella ha costantemente sviluppato e incentivato l'innovazione sostenibile con la forza della creatività, accomunando le generazioni e facendo vivere la forma iconica del prodotto come patrimonio affettivo di tutti. Di recente, il percorso di economia circolare avviato da Ferrero ha portato alla nascita di un progetto pilota chiamato Nutella Loop che si basa proprio sul riutilizzo del barattolo di Nutella, in collaborazione con Loop (piattaforma leader nel riutilizzo) e Carrefour.



Nello specifico, Ferrero ha progettato un barattolo durevole, riciclabile, con il 30% di materiali riciclati e con un'etichetta posizionata soltanto posteriormente per favorirne la rimovibilità e il lavaggio del barattolo che si andrà a riutilizzare. Il consumatore, quindi, una volta terminato il prodotto potrà restituire la confezione vuota ai punti vendita Carrefour mentre Loop si occuperà della raccolta, smistamento e pulizia del vasetto che verrà successivamente restituito a Ferrero per essere riempito e rimesso in vendita. Attualmente il progetto pilota è



in fase di testing per monitorare gli effettivi benefici generati.

Il barattolo di Nutella è stato progettato sin dal '64 con l'idea di poter diventare un nuovo oggetto nel momento stesso in cui il prodotto viene esaurito. A riguardo Ferrero, tramite una sezione specifica del proprio sito, attua una forma di comunicazione sulle possibili azioni di upcycling, volta a informare i consumatori sulle migliori modalità di riutilizzo degli stessi. Un

vasetto vuoto può diventare un portapenne, una candela, un vasetto fiorito, un salvadanaio. Per ogni soluzione di upcycling vi è una descrizione del procedimento necessario per creare nuovi oggetti. Oltre a ciò, Ferrero ha realizzato tutorial disponibili su YouTube, post sui principali social e alcune pubblicità che evidenziano l'interesse dell'azienda verso una corretta gestione dei rifiuti e la possibilità di evitarli attraverso le soluzioni di upcycling del vasetto Nutella.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- È un progetto sulla creazione di un business model incentrato sul riutilizzo industriale, il cui obiettivo principale è il riuso del vasetto in vetro.
- Il design con cui è stato concepito facilita il riutilizzo (etichetta facilmente rimovibile dal barattolo) conservando le caratteristiche di riciclabilità e di quantità di riciclato già presenti nell'imballaggio "standard".
- Contribuisce ad aumentare il grado di consapevolezza del consumatore verso l'importanza del riutilizzo in ottica di economia circolare, dell'uso delle risorse e degli impatti ambientali.
- Stimola comportamenti virtuosi nell'utilizzatore finale, in ottica di economia circolare.

Elementi chiave



DRIVER

Il driver principale è originario dei primi anni '60 quando Ferrero ha iniziato a diffondere soluzioni di riutilizzo del barattolo di Nutella. Da lì nel tempo è nata e si è consolidata l'idea di Loop con il fine di testare e implementare un nuovo business model volto a creare un packaging riciclabile e riutilizzabile non solo dal consumatore ma anche a livello industriale.

Un ulteriore driver è dato dalle richieste del consumatore che è sempre più attento ai temi della circolarità e sostenibilità e l'essere in linea con le esigenze del consumatore ha portato l'azienda a ridurre gli impatti ambientali e a migliorare la propria immagine.



BARRIERE

La principale difficoltà è derivata dalla necessità di rompere il processo lineare che esiste tra fornitore, azienda e consumatore in quanto, per la fase di restituzione e di raccolta del barattolo usato prevista dal Progetto Loop, Ferrero ha coinvolto una parte terza mettendo a punto logistica & operation dedicate, non presenti in un single-use scenario. Ciò ha determinato la necessità di far adottare a un ente terzo i requisiti di qualità di Ferrero, quali ad esempio standard chimico-fisici specifici, in quanto per il progetto Loop si necessita di un barattolo con vetro perfetto e standard elevati da rispettare, aspetto delicato e che ha richiesto un'attenzione particolare data la soluzione di take-back che si vuole applicare.

Strategie e fattori di successo

STRATEGIA CULTURALE E ORGANIZZATIVA

L'aver costruito un team dedicato, soprattutto nella fase iniziale, capace di individuare tutte le figure e le funzioni necessarie per lo sviluppo e la realizzazione del progetto Loop (marketing, trade marketing, corporate communication, progettazione packaging, qualità, operations department, sales, sustainability, legal) è stato determinante.

In tale ambito la **flessibilità** e l'**organizzazione** inoltre sono stati due fattori fondamentali. Flessibilità perché il nuovo business model ha richiesto a tutti di

pensare “out of the box”, cercando di superare le difficoltà operative del progetto Loop. L'organizzazione perché ha permesso di portare le conoscenze necessarie (qualità, sicurezza, logistica) e gli standard Ferrero su una produzione di scala pilota.

STRATEGIA METODOLOGICA

Il design del packaging è stato modificato al fine di facilitare il processo di riutilizzo. Ferrero, infatti, per facilitare il più possibile l'operazione ha adottato un'etichetta di dimensioni ridotte, di tipo “wash-off”, ossia facilmente separabile dal vetro anche a basse temperature. Lo stesso approccio è stato attuato anche per il sigillo che viene applicato con tecnologie apposite che lasciano pochi residui sul bordo del vaso, poi facilmente lavabili.

“ Nel 2019, ci siamo impegnati a rendere tutti i nostri imballaggi riutilizzabili, riciclabili o compostabili entro il 2025 e sono orgoglioso di vedere che abbiamo già fatto alcuni progressi significativi nel nostro viaggio.

Fabio Mora, global packaging director - Ferrero

I RISULTATI OTTENUTI

Il progetto Loop è testato in 21 negozi Carrefour.

Il periodo di test del progetto Loop è stato esteso fino a tutto il FY 22/23 per cui attualmente i KPI di riferimento sono in fase di consolidazione.



I PROSSIMI PASSI

I prossimi passi del progetto Loop sono ancora in discussione con tutto il team di lavoro. Sicuramente il “pilot test” è stato esteso a tutto il FY 22/23. Relativamente alle soluzioni di upcycling invece, Ferrero continuerà ad investire sulla comunicazione e sull'informazione al consumatore.



Nome: **Parmalat**
Settore: **Alimentare**
Numero dipendenti: **oltre 249 occupati**
Classe fatturato: **> 50 mln anno**

Il design circolare degli imballaggi di Parmalat

La buona pratica di economia circolare

Parmalat è la prima azienda italiana del settore alimentare ad aver ottenuto il marchio Plastica Seconda Vita per la bottiglia in rPET- un processo verificato e certificato da Istituto Italiano dei Plastici (IIP) e validato da Istituto per la Promozione delle Plastiche Riciclate (IPPR) - dando vita alla bottiglia "Puro blu" per il latte.

La bottiglia certificata è realizzata al 50% con materiale (PET) post-consumo proveniente dalla raccolta differenziata ottenuta tramite stampaggio a iniezione e successivo stiro a soffiaggio e permette un risparmio all'anno pari a circa 600 tonnellate di plastica vergine. Tale progettualità ha portato a una riduzione degli impatti ambientali dimostrati da uno studio

LCA effettuato insieme all'Università di Parma che evidenzia una riduzione delle emissioni, delle risorse fossili e del consumo di acqua rispetto alla bottiglia blu 100% PET vergine. Nello specifico lo studio LCA ha evidenziato che la bottiglia in rPET ha consentito di risparmiare in un anno circa 18 mila m³ di acqua, l'equivalente di tre volte quella presente nelle vasche dell'Acquario di Genova.



L'utilizzo di materia prima riciclata riduce, inoltre, di quasi 1.700 tonnellate le emissioni di CO₂ prodotte in un anno, una quantità di anidride carbonica che potrebbe essere assorbita da circa 71 mila piante in un anno.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Riduzione dell'utilizzo di plastica vergine a favore della plastica riciclata.
- Aumento del grado di consapevolezza del consumatore riguardo l'utilizzo di materiali riciclati.
- Prima realtà aziendale del settore alimentare ad aver ottenuto il marchio Plastica Seconda Vita e ad aver realizzato una bottiglia in 50% rPET.

Elementi chiave



DRIVER

L'interesse e la nascita di tale buona pratica derivano dai valori aziendali che si basano anche su tematiche ambientali e di sostenibilità.

Il sostegno nasce proprio dagli principi intangibili dell'azienda e dall'approvazione da parte della direzione aziendale.

“Negli ultimi anni, direi che l'economia circolare sia al centro delle strategie di Parmalat. L'economia circolare è quasi un meccanismo intrinseco nel settore lattiero caseario, è naturale adottare determinate pratiche perché relative allo stesso processo produttivo. [...] È un percorso culturale che accompagna il mondo del sistema lattiero caseario ed è una componente molto forte.

Vittorio Fiore, responsabile regolatorio, comunicazione e public affairs - Gruppo Lactalis Italia

La stessa attenzione verso l'innovazione ha mosso l'azienda a implementare la buona pratica, così come i benefici ricercati, quali il miglioramento dell'immagine aziendale e la soddisfazione e un maggiore engagement del consumatore, hanno rappresentato ulteriori driver.

“Agire promuovendo lo sviluppo e l'implementazione dell'economia circolare rappresenta un comportamento virtuoso che si traduce sia in un vantaggio dal punto di vista ambientale che nella produzione di valore economico e competitivo per l'azienda

Enrica Bandini, direttore ricerca e sviluppo - Parmalat



BARRIERE

Una delle barriere principali è derivata dai costi necessari per implementare la buona pratica, i quali sono risultati particolarmente importanti.

Oltre a questa, è stato valutato anche il potenziale effetto negativo dal punto di vista della qualità e dell'efficienza delle produzioni. È stato necessario, infatti, attivare diverse analisi e tipologie di test per verificare e confermare la fattibilità dell'utilizzo di rPET dal punto di vista della sicurezza alimentare, ambientale, nonché produttivo.

Strategie e fattori di successo

STRATEGIA CULTURALE E ORGANIZZATIVA

I numerosi testing effettuati per studiare la fattibilità della buona pratica e il forte impegno da parte del management hanno rappresentato delle strategie vincenti per la relativa realizzazione e applicazione.

STRATEGIA METODOLOGICA

Il progetto ha portato all'utilizzo della metodologia scientifica LCA e, in particolare, all'ottenimento della certificazione Plastica Seconda Vita che rappresenta un ulteriore fattore di successo.

STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

La collaborazione esterna con realtà universitarie e scientifiche ha permesso di rendere lo studio più robusto, di supportare Parmalat nella validazione del progetto e di comunicare i contenuti scientifici in maniera precisa e semplificata per il consumatore finale.

“Per definizione il processo di economia circolare non è riconducibile a un'unica figura perché ognuno fa qualcosa e ognuno ha il proprio ruolo. Ogni figura è centrale nella transizione verso un modello di economia circolare.

Amedeo Tosi, responsabile ambiente - Parmalat

I RISULTATI OTTENUTI

- Bottiglia realizzata con 50% di rPET
- Risparmio in un anno circa 18 mila m³ di acqua.
- Risparmio all'anno pari a circa 600 tonnellate di nuova plastica.
- Riduzione di circa 1.700 Tonnellate di emissioni di CO₂ prodotte in un anno.



I PROSSIMI PASSI

Parmalat ha l'intenzione di ampliare la gamma di prodotti dotati di imballaggio costituito da materiali riciclati, come l'rPET, e a tal fine le attività interne di ricerca e sviluppo attualmente sono focalizzate anche su tale obiettivo.

2.2.3 Fase di Produzione

La **fase di produzione, dopo quella di design, presenta le performance migliori e la maggiore distanza dai valori medi complessivi**. Ciò è riferibile al livello di controllo che le aziende del settore hanno sulla propria produzione, la quale, essendo un vero e proprio core business aziendale, consente **possibilità di intervento dirette per un maggiore efficientamento di processo**.

Ai fini di limitare gli **sprechi di materie prime** da impiegare, la maggioranza delle aziende del campione rivela infatti di disporre di strumenti quali software di misurazione degli sprechi, strumenti di ottimizzazione dei cicli produttivi e sistemi di reinserimento degli scarti di processo. In questo senso, **le logiche di circolarità ben si sposano con quelle di economicità** che spingono le aziende a massimizzare l'impiego delle materie prime per evitare quelli che sono costi legati ad un loro mancato utilizzo.

Gli scarti di produzione vengono avviati in gran parte verso altre aziende dove vengono in genere, utilizzati tal quali (in particolar modo agricole e mangimistiche) realizzando di fatto iniziative di simbiosi industriale.

Anche soluzioni di **efficientamento**, in misura maggiore della componente energetica su quella idrica, risultano essere largamente praticate. Tra queste, le più diffuse riguardano l'introduzione di una illuminazione a LED, la presenza di impianti di cogenerazione o trigenerazione, sistemi di recupero del calore derivante dal processo di refrigerazione/raffrescamento, sistemi di riciclo delle acque. Anche l'impiego di **energia rinnovabile** è diffuso ma solo in alcuni casi la percentuale impiegata risulta essere significativa.

Un certo margine di miglioramento si rileva anche nell'impiego di prodotti **chimici**. Questi, generalmente impiegati nei processi di pulizia, risultano spesso una componente molto residuale del fabbisogno complessivo. Da ciò ne consegue un piuttosto basso livello di monitoraggio in quanto non ritenuto economicamente conveniente intervenire su una loro riduzione. Solo in rari casi sono presenti macchinari che ne prevedono forme di riutilizzo o iniziative pilota destinate a tal scopo.



Nome:	Gennaro Auricchio S.p.A.
Settore:	Lattiero-caseario
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

L'efficientamento idrico dei processi di Gennaro Auricchio

La buona pratica di economia circolare

Gennaro Auricchio S.p.A., azienda leader italiana del settore lattiero-caseario, è scesa attivamente in campo per rendere i propri processi produttivi più sostenibili e circolari attraverso molteplici investimenti in ambito di efficientamento idrico.

L'azienda ha ottenuto una riduzione dei consumi lungo varie fasi del processo produttivo mediante ammodernamenti tecnologici, monitoraggi ed azioni specifiche, quali:

- Avvio di un sistema di recupero delle condense e delle acque di lavaggio.
- Sostituzione delle attrezzature di lavaggio ad alta pressione con attrezzature a media pressione.
- Eliminazione dell'uso delle acque per il raffreddamento.
- Introduzione di nuovi serbatoi per lo stoccaggio.

In particolar modo, per quanto concerne l'attività di stoccaggio, essa permette di efficientare il flusso di recupero e riutilizzo delle acque reflue che verrebbero altrimenti scartate, comportando a sua volta un prelievo a monte notevolmente inferiore.



Grazie a questi interventi, l'azienda dal 2009 ad oggi ha registrato notevoli risultati in termini di decremento di consumi idrici e ciò spinge a fare in modo che tale processo sia duraturo nel tempo e comporti un miglioramento continuo delle performance.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Sostiene la riduzione del prelievo e dei consumi idrici mediante efficientamento del processo produttivo
- Intraprende azioni circolari di recupero e riutilizzo delle acque reflue

Elementi chiave



DRIVER

Auricchio ha tra le sue priorità quella di aumentare l'efficienza dei processi produttivi con una contestuale riduzione del proprio impatto ambientale.

In ottica di raggiungimento di tali obiettivi è stato determinante per l'azienda il contesto esterno favorevole che negli scorsi anni, mediante un sistema di incentivi, ha agevolato gli investimenti in campo ambientale.

Ciò si unisce alla volontà da parte del management e della proprietà di intraprendere un percorso che pone l'economia circolare, e la sostenibilità nel suo complesso, come mezzo di affermazione di quelli che sono ad oggi i valori aziendali.



“**Prima di rendere un'azienda sostenibile si deve coltivare la mentalità di chi la gestisce in modo da radicare la convinzione che un miglior impatto ambientale è la strada principale per favorire lo sviluppo della società**”

Guglielmo Auricchio, export manager
Gennario Auricchio s.p.a.



BARRIERE

BARRIERE ECONOMICHE ED OPERATIVE

Per l'implementazione della buona pratica l'azienda ha sostenuto costi d'investimento significativi e con tempi di ritorno piuttosto lunghi; oltre a ciò, nei clienti si riscontra ad oggi un modesto riconoscimento del valore delle azioni implementate, alle quali per la società non è corrisposto un incremento in termini di flussi economici in entrata.

Il processo di implementazione di nuove tecnologie sui processi produttivi è risultato particolarmente complesso. Inoltre tali azioni di efficientamento implicano costanti operazioni di aggiornamento, anche alla luce delle innovazioni disponibili sul mercato, che si traducono pertanto in nuove voci di investimento.



Strategie e fattori di successo

STRATEGIA CULTURALE E ORGANIZZATIVA

Visione e pianificazione di lungo periodo, piano industriale solido a livello di budget e forte impegno da parte della proprietà sono stati gli elementi chiave della strategia di Auricchio.

Non solo, fondamentale è stata la consapevolezza a livello aziendale che sia oggi necessario avvicinarsi alla sostenibilità ed esserne portavoce attivi.

Questi i pilastri della strategia culturale ed organizzativa che Auricchio ha voluto adottare per mettere in atto le azioni di efficientamento idrico e di riduzione degli sprechi.

STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

Auricchio ha valorizzato le proprie competenze interne adottando una strategia di collaborazione sinergica sia tra le varie funzioni aziendali coinvolte nei progetti sia tramite specifiche consulenze esterne. Le partnership hanno consentito l'efficace svolgimento delle normali attività per tutta la durata dei progetti che hanno riguardato l'implementazione della buona pratica.

BENEFICI QUANTITATIVI

- Riduzione del 12% del consumo di acqua nello stabilimento di Gazzo (CR): da 613k mc a 546k mc.
- Riduzione del 32% del consumo energetico, parzialmente grazie agli interventi realizzati in tema di consumo idrico: da 206k kwh a 156k kwh.



I PROSSIMI PASSI

Auricchio intende proseguire il proprio percorso di continuo aggiornamento e miglioramento delle performance aziendali in ottica sostenibile.

In virtù di ciò, l'azienda intende divulgare il suo primo documento formale riguardante la sostenibilità, un documento che possa mostrare l'impegno verso queste tematiche e tenere traccia dei risultati ottenuti.

Inoltre, si pone come obiettivo quello di replicare, presso le nuove sedi che sono state recentemente acquisite dal gruppo, le buone pratiche già attive in materia di efficientamento idrico.

“**L'impegno di qualsiasi imprenditore, o forse essere umano in generale, deve essere quello di impegnarsi a lasciare il mondo meglio di come lo ha trovato e lasciare ai propri figli più di quanto abbia ricevuto**”

Giandomenico Auricchio, proprietario
Gennaro Auricchio s.p.a.



Nome:	Mondelēz Italia S.r.l.
Settore:	Alimentare
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

Il Manufacturing Integrated Lean 6 Sigma (IL6s) di Mondelez

La buona pratica di economia circolare

Mondelēz Italia ha implementato nel corso degli anni una serie di attività che permettono allo stabilimento produttivo di Capriata d'Orba (AL) di raggiungere i target globali del Gruppo a livello di efficientamento dei processi produttivi, oltre che di crescita strategica fissati per il 2025. Lo stabilimento di Capriata, infatti, è stato uno dei primi a livello mondiale ad aderire al programma di manufacturing Integrated Lean 6 Sigma (IL6S) di Mondelēz, diventando un punto di riferimento per l'eccellenza operativa e produttiva del Gruppo. Lo sviluppo di questo programma ha permesso di garantire un utilizzo efficiente delle materie prime e una forte riduzione degli sprechi sia di prodotto che di processo, ad esempio a livello di energia ed acqua.



Le trasformazioni guidate da Industria 4.0, quali la digitalizzazione e l'automatizzazione, hanno permesso di generare processi virtuosi di recupero e di efficientamento all'interno dello stabilimento:

- Il mix di materie prime per la produzione dei prodotti da forno non viene più pesato tramite sacchetti, ma è direttamente mandato all'interno dell'impasto grazie ad un miglioramento tecnologico.
- Il calore dei forni di cottura dei biscotti è recuperato attraverso nuovi impianti al fine di scaldare le acque di utenza.
- Un impianto di trigenerazione permette di produrre energia elettrica per le utenze, diminuire la CO2 emessa e fornire acqua refrigerata ad alcuni impianti di stabilimento.
- Il consumo di acqua approvvigionata da acquedotto per la produzione degli impasti è monitorato tramite processi automatizzati con PLC (Programmable Logic Controller).

Attualmente Mondelēz si trova nella fase tre del programma IL6S, che si allarga al di fuori dello stabilimento comprendendo nel raggio di azione l'ottimizzazione dell'intera filiera di approvvigionamento.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Garantisce l'efficientamento delle materie prime in ingresso.
- Riduce gli sprechi in fase di produzione, permettendo anche processi di recupero interno.
- Permette la riduzione delle emissioni climalteranti.

Elementi chiave



DRIVER

DRIVER DI EFFICIENTAMENTO PRODUTTIVO

L'implementazione della best practice ha avuto come principale driver l'ottimizzazione dei fattori produttivi al fine di migliorare la resa delle materie prime, aumentare la qualità dei processi e l'indice di rotazione delle scorte.

DRIVER MOTIVAZIONALE

Un driver rilevante per l'adesione al programma di manufacturing Integrated Lean 6 Sigma è stata la volontà di aumentare il coinvolgimento e la motivazione del personale, soprattutto quello operativo, durante lo svolgimento delle proprie funzioni.

DRIVER AMBIENTALE

La volontà di ridurre gli impatti ambientali della produzione

è stata un'ulteriore forte spinta verso l'adesione al programma IL6S.

DRIVER DI SICUREZZA SUL LAVORO

Un ulteriore driver è legato alla logica del miglioramento continuo dal punto di vista degli aspetti di sicurezza sul lavoro.



BARRIERE

BARRIERA CULTURALE

La principale difficoltà per Mondelēz è stata quella di riuscire a vincere la resistenza al cambiamento di una pur limitata parte del personale operativo presente da più tempo in azienda e, pertanto, maggiormente legata ai precedenti modelli e processi di lavoro.

MANCANZA DI KNOW-HOW

Un'ulteriore sfida è stata la necessità di acquisire nuove competenze legate all'implementazione delle nuove tecnologie e dei nuovi strumenti di lavoro.

BARRIERA AUTORIZZATIVA

Un vincolo ulteriore è legato a fattori esterni all'azienda, inerenti ai lunghi tempi amministrativi per ottenere le autorizzazioni che possono impattare sui tempi di realizzazione dei progetti necessaria determinati progetti.

Strategie e fattori di successo

BENCHMARKING E PIANIFICAZIONE

Il benchmarking operato con altri stabilimenti all'inizio del progetto e la pianificazione delle attività secondo i pilastri del Lean Six Sigma hanno permesso di ridurre il numero di barriere riscontrate in fase iniziale.

COMPETENZE INTERNE ED ESTERNE

La presenza di forti competenze interne, tecniche e gestionali, ha consentito a Mondelēz di pianificare, progettare e implementare con successo le impegnative azioni previste dal programma IL6S.

La fase di avviamento del progetto IL6S è stata supportata esternamente da un team europeo del Gruppo Mondelēz con una forte esperienza, che ha affiancato il personale di Capriata in fase di revisione dei processi secondo il nuovo modello.

FORMAZIONE E NUOVE ASSUNZIONI

La società ha predisposto uno specifico piano di formazione, su temi quali sicurezza sul lavoro, manutenzione e qualità, finalizzato ad accompagnare la

transizione verso il nuovo modello lavorativo e rafforzare il livello di engagement dell'intero personale. Oltre alla valorizzazione delle competenze interne, la società ha proceduto ad effettuare nuove assunzioni di personale dotato di specifiche competenze idonee alla gestione dei nuovi processi e le nuove tecnologie introdotte tramite il programma IL6S.

FORTE IMPEGNO DEL PERSONALE

Forte coinvolgimento delle figure operative nel programma IL6S successivo alla comprensione dell'importanza del cambiamento che il nuovo approccio comporta. L'impegno del personale di Capriata è stato premiato con riconoscimenti da parte del Gruppo Mondelēz.

I RISULTATI OTTENUTI

- Riduzione significativa degli scarti di biscotti.
- Il 50% degli scarti totali di produzione sono riutilizzati all'interno del ciclo produttivo.
- 40% volumi di Capriata sottoposti a LCA (metodologia PEF).
- Riduzione consumo energetico per cogeneratore e filiera più corta: -4% MJ per Kg di biscotti*.
- Riduzione CO₂ per cogeneratore e filiera più corta: -1882 tons di CO₂ eq*.

*Dati raccolti per progetto BC4E: benefici derivanti da 100% grano italiano (filiera più corta) e realizzazione di impianto di cogenerazione.



I PROSSIMI PASSI

Nel prossimo futuro Mondelēz ha l'obiettivo di raggiungere i livelli successivi previsti all'interno delle fasi del programma Integrated Lean Six Sigma, attraverso il superamento degli step necessari e raggiungendo così performance di efficienza ed ottimizzazione ancor superiori rispetto a quelli già oggi raggiunti. Il programma verrà esteso a nuovi prodotti e processi e verrà effettuato un benchmark con altri stabilimenti.

“In Mondelez, la nostra missione è quella di guidare il futuro degli snack fornendo lo snack giusto, al momento giusto, fatto nel modo giusto. Crediamo che passare da un modello di economia lineare a uno circolare sia fondamentale. Sappiamo che non è un cambiamento facile, occorre ripensare tutte le fasi delle attività in termini di circolarità e sostenibilità ambientale. Tuttavia, siamo altrettanto convinti che questi temi debbano essere parte integrante degli obiettivi strategici dell'azienda per garantire una crescita sostenibile. In particolare, ci impegniamo a contribuire all'economia circolare attraverso il riciclo o il riutilizzo del materiale di imballaggio, la riduzione dello spreco alimentare e l'impatto ambientale complessivo degli imballaggi sul cambiamento climatico”.

Silvia Bagliani, presidente e amministratore delegato
Mondelez Italia Srl

2.2.4 Fase di Distribuzione

Nella **fase di distribuzione** le performance risultanti sono in linea con quelle medie complessive del campione e rispecchiano risultati in termini assoluti molto rilevanti.

Le migliori performance riguardano gli aspetti inerenti all'**ottimizzazione dei trasporti per la distribuzione dei prodotti**, con percentuali di trasporti ottimizzati vicine al 90%. In tal senso, soluzioni di consegna in groupage a carico completo e ottimizzazione delle distanze percorse sono attuate e richieste qualora avvenga l'impiego di operatori logistici terzi. A questo scopo, in alcuni casi vengono impiegati anche appositi software logistici in grado di pianificare il percorso ottimale in base a logiche di saturazione dei mezzi oltre che di distanze geografiche da percorrere, consentendo elevati livelli di ottimizzazione dei carichi.

Viene fatto un uso frequente anche di forme di **reverse logistic**, in particolar modo di imballaggi terziari quali i pallet. Sono presenti iniziative di pallet "a rendere" e piani di rientro per monitorarne l'utilizzo, finanche a partnership con operatori in grado di ricondizionare pallet difettosi per poi reimmetterli all'interno del ciclo produttivo: queste iniziative garantiscono una riduzione degli acquisti di nuovi pallet e di impiego di materiale vergine.

Non sempre vengono formulate specifiche richieste affinché il trasporto dei propri prodotti preveda l'**impiego di mezzi meno impattanti** (ad esempio, euro 5-6) o alimentati con combustibili derivanti da fonti rinnovabili o altre tipologie di soluzione coerenti con principi ed obiettivi di economia circolare. Spesso, infatti, il capitolato previsto per gli operatori logistici si limita a prevedere le condizioni minime di trasporto del prodotto per garantirne la qualità (ad esempio il mantenimento della catena del freddo). Solo in alcuni casi vengono richiesti ai fornitori dei **requisiti minimi** circa l'utilizzo di mezzi Euro 5/6, mezzi operanti con combustibili alternativi o mezzi elettrici. Specifiche richieste in fase di gara, o comunque un maggiore peso a **criteri di circolarità durante la selezione**, potrebbero essere alcune delle azioni da introdurre per ridurre ulteriormente il proprio impatto ambientale incrementando il livello di circolarità.

In questo senso, anche un maggior ricorso a **soluzioni intermodali** potrebbe costituire una ulteriore opportunità di miglioramento. Si riporta, tuttavia, come tale soluzione non sempre risulti di facile applicazione a causa dei tempi di resa e di consegna più lunghi piuttosto che di una minore flessibilità o di una non convenienza a causa delle distanze relativamente brevi da dover percorrere. Tuttavia, in alcuni casi, dove ciò si è rivelato possibile (specialmente per lunghe distanze), questa è risultata l'opzione preferibile, associando tratti percorsi su gomma a tratti percorsi su rotaia o via nave. In alcuni casi si rileva poi l'intenzione stessa dell'azienda nel continuare a perseguire tale opzione attraverso nuove forme di accordi e collaborazioni con operatori logistici che introducono esplicitamente criteri in tal senso.



Nome:	Gruppo Bauli
Settore:	Alimentare
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

Monitorare i consumi, ridurre i viaggi a vuoto e non solo: le scelte di Bauli per una logistica ottimizzata

La buona pratica di economia circolare

La logistica di Bauli è organizzata attraverso un network distributivo capillare sul territorio nazionale. Gli obiettivi primari sono da sempre la garanzia del rispetto del livello qualitativo di servizio richiesto dai propri clienti, il massimo efficientamento dei chilometri percorsi e la saturazione dei mezzi.

Nell'anno 2020/2021, Bauli ha movimentato 817.000 pallet suddivisi in circa 87.000 consegne, attraverso una rete di partner qualificati che gestiscono le attività di handling a magazzino, trasporto primario e distribuzione secondaria. L'azienda non possiede automezzi di proprietà.

In ottica di efficientamento dei propri flussi, Bauli ha iniziato nel 2018 a monitorare le performance della logistica in

uscita, sia da un punto di vista economico-organizzativo sia ambientale, attraverso il software gestionale "Green Router". Il sistema consente infatti sia di monitorare le emissioni di CO₂ e PM10 prodotte dai trasporti sia di svolgere analisi di scenario per individuare quali possano essere le modalità di trasporto a minore emissione.



L'obiettivo societario è infatti la riduzione dell'impronta ambientale dei trasporti e a tal fine sono state definite diverse linee d'azione: l'incremento delle tratte effettuate tramite trasporto intermodale, ferroviario o navale; la selezione di fornitori in possesso di veicoli a minor impatto ambientale, quali Euro 5, Euro 6 o con alimentazione LNG - Gas Naturale Liquefatto; il coinvolgimento dei clienti in progetti di ottimizzazione degli ordini, per il miglioramento della percentuale di saturazione dei mezzi.

Particolarmente significativo è infine l'innovazione introdotta da Bauli relativa alla riduzione del numero di viaggi a vuoto in arrivo e in partenza dai propri stabilimenti, tramite una riorganizzazione efficientata dei flussi di logistica in entrata e in uscita.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Riduzione delle emissioni climalteranti derivanti dai flussi di trasporto.
- Monitoraggio delle proprie emissioni.
- Riduzione dei costi della logistica.

Elementi chiave



DRIVER

I principali driver che hanno motivato Bauli a riorganizzare i propri processi logistici sono stati:

- L'aumento dell'efficienza dei flussi ed una conseguente riduzione dei costi.
- La riduzione degli impatti ambientali derivanti dalla fase di trasporto in uscita, in termini di emissioni di CO₂ e di PM10.
- L'attuazione dei valori aziendali: Bauli ha declinato cinque valori fondanti della propria attività e Ambiente, insieme a Benessere, Unicità, Lealtà e Impegno, è uno di questi.



BARRIERE

Le attività messe in campo da Bauli non hanno registrato particolari complessità, in quanto fin dal principio all'interno dell'azienda vi è stata una chiara consapevolezza dei benefici che ne sarebbero generati, consentendo quindi un'implementazione coesa dell'iniziativa.

Strategie e fattori di successo

Le azioni implementate da Bauli si sono rivelate vantaggiose sia per l'azienda sia per i fornitori, ossia le società di trasporto, realizzando di fatto una logica win-win di cui hanno beneficiato tutti i soggetti coinvolti. Da un lato l'azienda ha registrato un effettivo efficientamento dei flussi, una conseguente riduzione dei costi e un'effettiva riduzione degli impatti ambientali; tutto ciò, coniugato con un livello di investimento non elevato, ha comportato un apprezzamento consolidato delle iniziative. Dall'altro lato anche i fornitori hanno riscontrato una maggiore efficienza, in quanto la razionalizzazione dei trasporti li ha coinvolti in modo diretto influenzando, positivamente, anche la loro gestione interna dei processi.

I RISULTATI OTTENUTI

Variazione delle performance logistiche di Bauli del 2021 rispetto a quelle del 2020 (Fonte: Rapporto GreenRouter 2022).

- Emissioni WtW (well to wheel): 0%.
- Emissioni TtW (tank to wheel): -3.08%.

Benefici generati nel primo semestre 21-22 dal progetto di logistica inbound che ha evitato viaggi "a vuoto" (Fonte: elaborazione interna Bauli).

- Km risparmiati: 54.350.
- Saving CO₂ (ton): 48,9.



I PROSSIMI PASSI

Il Gruppo Bauli intende proseguire il percorso di monitoraggio delle proprie emissioni estendendo l'unità di analisi del software "Green Router" alla logistica interna e in particolare dei magazzini.

2.2.5 Fase di Utilizzo/Consumo

Anche nella **fase di utilizzo/consumo** il settore fa registrare performance **superiori alla media**.

Le informazioni in merito alle migliori modalità di **gestione del “fine vita” degli imballaggi** dei propri prodotti sono sempre fornite al cliente in modo completo ed esaustivo. Ciò veniva già svolto da molte aziende prima che l'entrata in vigore della direttiva UE 2018/852 relativa agli imballaggi e ai rifiuti di imballaggio, così come recepita in Italia dal D.lgs. 116/2020, introducesse l'obbligo di etichettatura ambientale sul packaging.

Informazioni aggiuntive potrebbero essere fornite in merito alle migliori modalità di **utilizzo e conservazione** dopo l'apertura dei propri prodotti al fine di **prevenire gli sprechi** in fase di uso. Ad esempio, indicazioni sul quantitativo ottimale di prodotto da utilizzare per singola porzione/consumatore e informazioni simili per evitare il più possibile sprechi di prodotto durante il consumo potrebbero affiancare le più quotate informazioni sul contenuto nutrizionale, offrendo così una panoramica più completa al consumatore per una **scelta di consumo più consapevole oltre che salutare**.

Ulteriori opportunità di miglioramento si rilevano in merito alla comunicazione di informazioni legate a soluzioni per il **riutilizzo degli imballaggi** dei prodotti (ad esempio, tramite suggerimenti di acquisto di ricariche che garantiscano più usi di un unico dispenser oppure su quelle su cui sono state attivate iniziative di vuoto a rendere). Tuttavia, si sottolinea come solo in rari casi questo sia effettivamente possibile, in quanto spesso le confezioni stesse sono realizzate per prodotti monouso o comunque non si prestano ad essere riutilizzate. Come detto, in merito al packaging, lo sforzo maggiore viene riversato sul rendere tali **materiali più facilmente differenziabili** e, di conseguenza, riciclabili fornendo al cliente tutte le informazioni necessarie in merito.



Nestlé Good food, Good life

Nome:	Gruppo Nestlé in Italia
Settore:	Alimentare
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

L'app "Dove lo butto?" del Gruppo Nestlé in Italia

La buona pratica di economia circolare

Il Gruppo Nestlé in Italia **ha realizzato una piattaforma digitale per la raccolta differenziata chiamata "Dove lo butto?" con l'obiettivo di informare e aiutare i consumatori in modo intuitivo al corretto smaltimento dei rifiuti, in qualsiasi parte d'Italia** e rispettando le normative locali della raccolta differenziata.

Gli utenti possono scaricare gratuitamente un'app che, tramite la scansione del codice a barre, è in grado di riconoscere il prodotto e di fornire indicazioni sul corretto smaltimento delle diverse componenti del packaging a seconda del Comune in cui ci si trova. L'app è stata sviluppata affinché diventi utilizzabile per qualsiasi prodotto, non solo per quelli con marchio Nestlé. Uno degli **aspetti più innovativi deriva dalla presenza di un sistema di geolocalizzazione che permette di rintracciare le regole relative alla gestione rifiuti di ogni Comune.**

Il consumatore può utilizzare anche il sito per trovare le informazioni di cui ha bisogno.

Un altro obiettivo di "Dove Lo Butto?" è **creare consapevolezza in tema di sostenibilità ambientale.** "Dove Lo Butto?" racconta ed aggiorna il consumatore



su tutto ciò che accade nel mondo della sostenibilità diffondendo **utili consigli e suggerimenti su come si può contribuire a ridurre l'impatto ambientale.**

Oltre a ciò, grazie a una collaborazione con To Good To Go, Nestlé ha introdotto l'**etichetta consapevole**, uno strumento di facile lettura che permette di interpretare meglio il significato del termine minimo di conservazione (TMC) con il fine di **limitare il più possibile lo spreco alimentare**, sensibilizzando il consumatore.



PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Sostiene i consumatori nelle attività quotidiane di raccolta differenziata degli imballaggi.
- Contrasta lo spreco di cibo grazie alla collaborazione con To Good To Go attraverso l'etichetta consapevole.
- È una piattaforma realizzata nel rispetto dei principi di condivisione e collaborazione con i diversi stakeholders (sia interni che esterni) e con gli altri soggetti che operano sul mercato.
- Sensibilizza e informa il consumatore sulle tematiche di sostenibilità ambientale.

Elementi chiave



DRIVER

Una delle strategie del Gruppo Nestlé in Italia riguarda la sensibilizzazione del consumatore riguardo una corretta raccolta differenziata.

“Dove lo butto?” era inoltre la domanda che in primis i dipendenti si ponevano di fronte ai cassonetti della differenziata.

Tali input hanno rappresentato dei driver rilevanti per la realizzazione dell'app, la quale è stata strutturata fin dal principio in ottica di condivisione al fine di massimizzarne l'efficacia e l'impatto.



“La piattaforma non è di Nestlé ma è powered by Nestlé. Chiunque voglia salire a bordo con i suoi prodotti, in primis i competitor, sono benvenuti perché i temi della sostenibilità non si affrontano singolarmente ma in maniera condivisa”.

Moreno Iachini, external communication - Nestlé Italiana

BARRIERE

“Le Barriere tendiamo a vederle come opportunità per guidare il cambiamento!”

Marta Schiraldi, SHE & sustainability manager
Gruppo Nestlé in Italia

BARRIERA INTERNA

La principale difficoltà per la realizzazione della piattaforma è derivata dalla enorme quantità di prodotti e di categorie merceologiche da inserire.

Anche la mancanza di benchmark esterni ha rappresentato una difficoltà.

BARRIERA OPERATIVA

Un'ulteriore sfida è stata l'impossibilità di trovare informazioni omogenee e strutturate riguardo la raccolta differenziata in Italia. L'unica modalità di raccolta dati possibile, infatti, è stata quella manuale e ha richiesto una complessa analisi di tutti i siti dei comuni italiani, su cui l'azienda è stata supportata da Althesys S.r.l. Strategic consultant.

BARRIERA NORMATIVA

La legislazione sull'etichettatura ambientale, introdotta dal D. Lgs. 116/2020, ha reso necessario modificare e aggiornare, in poco tempo, la piattaforma in maniera corretta ed efficace.

Strategie e fattori di successo

STRATEGIA CULTURALE

La sostenibilità integrata al business è la strategia che guida il Gruppo Nestlé in Italia, come valore chiave.

STRATEGIA ORGANIZZATIVA

A seguito dell'emanazione della legislazione sull'etichettatura è stata costituita una task force interna, rivelatasi una strategia vincente in quanto ha permesso un maggior coinvolgimento sul progetto da parte di tutta l'azienda.

STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

L'individuazione di stakeholders esterni strategici ha rappresentato un punto di forza. La collaborazione con Althesys ha permesso di ottenere una mappatura dei modelli di raccolta differenziata presenti in ciascun Comune; la collaborazione con Althesys di realizzare la piattaforma; quella con To Good To Go di contrastare lo spreco.

I RISULTATI OTTENUTI

Il Gruppo Nestlé in Italia ha definito dei KPI specifici per il progetto. Nello specifico i risultati ottenuti sono:

- 90% di comuni italiani coperti dall'app (dal punto di vista della popolazione).
- 90% dei prodotti Nestlé mappati nell'app.
- 28.500 sessioni uniche nel 2021.
- Circa mille download dell'app da luglio 2020 ad aprile 2022.



I PROSSIMI PASSI

Il Gruppo Nestlé in Italia prevede di continuare a coinvolgere nuove realtà aziendali e organizzative per poter estendere la buona pratica e raggiungere un livello di efficacia ancor superiore.

A livello operativo l'azienda si è prefissata di completare e inserire sulla piattaforma tutti i prodotti Nestlé (attualmente la copertura è pari al 90%), di migliorare alcuni elementi tecnologici e di approfondire ulteriormente le informazioni relative allo spreco alimentare e al TMC.

“La piattaforma è uno strumento dinamico, in continuo cambiamento e adattamento. Non è un progetto a scadenza. Inoltre, essendo una soluzione digitale è anche coerente con la sostenibilità e permette un aggiornamento “Waste-free”.

Marta Schiraldi, SHE & sustainability manager
Gruppo Nestlé in Italia

Moreno Iachini, external communication - Nestlé Italiana

2.2.6 Fase di Gestione dei rifiuti

Per quanto riguarda l'ultima fase di **gestione dei rifiuti**, anche in questo caso il settore food & beverage risulta ottenere ottime performance.

I principali punti di forza riguardano la **gestione dei prodotti invenduti non scaduti** (ancora edibili) e **scaduti** (non più edibili). In merito a prodotti scaduti non più edibili questi vengono in genere avviati come **Sottoprodotti di Origine Animale** (SOA) verso la produzione di mangimi animali o utilizzo tal quale nel settore agricolo. Prodotti invece ancora edibili oggetto di reso (per i quali c'è comunque uno sforzo di minimizzazione) possono essere oggetto di **donazioni** ad associazioni no-profit (Banco Alimentare, Caritas, onlus locali) oppure adottate scontistiche di favore per spacci che li offrono a prezzi ridotti, finanche al ricorso ad applicazioni che li offrono con apposite **scontistiche** per combattere lo spreco alimentare. Oltre a ciò, la percentuale di rifiuti generati ed avviati al riciclo è prossima al 100%.

A tali buone pratiche si affiancano aree di ulteriore miglioramento, rappresentate ad esempio dalla necessità di un maggior sforzo riguardo alla **riduzione della produzione di rifiuti**. Inoltre, solo in rari casi si registra un coinvolgimento in programmi/iniziativa destinati al **recupero di packaging post-consumo da riutilizzare o riciclare** per i propri prodotti (ad esempio, aderimento a consorzi per recuperare packaging post-consumo come CORIPET, programmi di "vuoto a rendere" o di take-back). Una maggior predisposizione ad indagare tali soluzioni potrebbe rendere il modello di business ancora più in linea con quelli che sono i principi e gli obiettivi propri dell'economia circolare.

Ulteriori opportunità di miglioramento sorgono poi con riferimento alla possibilità di svolgere una **raccolta differenziata ancora più spinta**, separando ad esempio ulteriori sotto-tipologie di rifiuti (ad esempio gli imballaggi in HDPE da quelli in PET) per avviarne al riciclo una frazione più pura ed omogenea. Solo in alcuni casi avviene una separazione della plastica rigida dalle altre sotto-tipologie. Tale azione rappresenta sicuramente una possibilità di frontiera per le aziende. Tuttavia, una valutazione più approfondita potrebbe essere investigata, anche attraverso il confronto con imprese riciclatrici presenti sul territorio in grado di valorizzare ulteriormente questi sforzi.

2.2.7 Food & beverage: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento

Di seguito si riportano in Tabella 1 i principali punti di forza e ambiti di miglioramento del settore food & beverage per ciascuna delle sei fasi della circolarità precedentemente analizzate.

FASE DELLA CIRCULARITÀ	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di ottimizzazione del processo di ordinazione/acquisto/gestione del magazzino. 	
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Design per la durabilità dei prodotti. • Eco-design degli imballaggi primari. • Eco-design degli imballaggi secondari. • Eco-design per l'ottimizzazione dei trasporti. • Eco-design per la prevenzione degli sprechi in fase di uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego di sottoprodotti all'interno delle ricette alimentari.
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di soluzioni per l'uso efficiente delle materie prime (escluse acqua ed energia). • Gestione circolare degli scarti di produzione. • Interventi per l'efficientamento energetico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riutilizzo dei prodotti chimici all'interno del processo produttivo.
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei trasporti (carichi e percorsi). 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzioni di trasporto intermodali.
Utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione relativa al fine-vita degli imballaggi. • Campagne di comunicazione finalizzate alla promozione dell'economia circolare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione relativa al riutilizzo degli imballaggi.
Gestione dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione circolare dei prodotti alimentari invenduti (lotta allo spreco alimentare). • Gestione circolare dei rifiuti (operazioni di recupero). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di soluzioni per ridurre la produzione di rifiuti all'interno del processo produttivo. • Adesione a programmi per recupero di pack post-consumo / vuoto a rendere / take-back system. • Raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio (HDPE da LDPE, PET da PE, ecc.).

2.3

Il settore
home & personal care

Per quanto riguarda il settore home & personal care, il campione di aziende aderenti al progetto Circol-UP di seguito analizzato è composto da cinque unità.

In merito alla loro performance di circolarità, queste imprese si posizionano, con una media del 48%, all'interno dell'area destinata alle aziende **“Concerned”** anche se prossima a quella superiore identificata come **“Proactivist”**, come riportato dalla Figura 19, ed al secondo posto assoluto tra i tre settori analizzati.

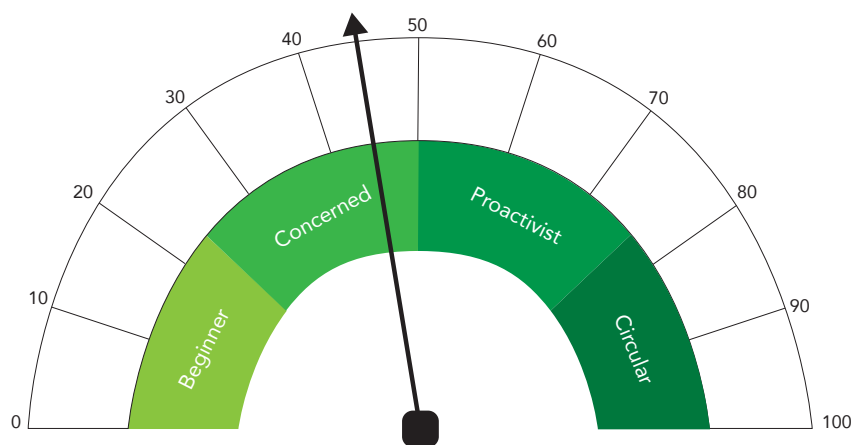


Figura 20: Performance media ottenuta dalle aziende del settore home & personal care

Ciò sta a significare che **mediamente le aziende del settore dimostrano di aver iniziato un percorso sempre più strutturato per l'introduzione di soluzioni circolari**. Una sempre **maggior consapevolezza** delle sue potenzialità e di una non contrapposizione tra **competitività** e **circularità** risulta essere una caratteristica propria di queste aziende. Questo si traduce in un progressivo abbandono di iniziative in forma “spot” che stanno pian piano lasciando il posto ad un approccio sempre più condiviso.

All'interno di questo risultato medio di settore, le singole performance complessive delle cinque aziende del campione sono riportate in Figura 20.

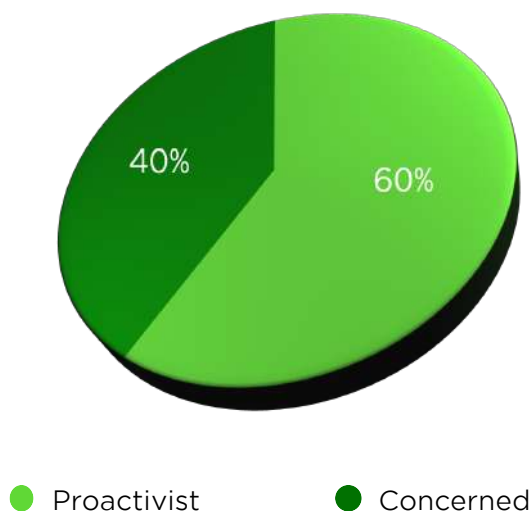


Figura 21: Suddivisione del campione delle aziende del settore home & personal care in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

Tre aziende su cinque (il 40%) ottengono una performance individuabile come “Proactivist”, a fronte di altre due aziende che si posizionano invece su una performance “Concerned” relativamente più bassa. Tra il campione di aziende analizzato non si rileva nessuna azienda la cui performance è classificabile con il livello “Beginner” né con il livello “Circular”.

Anche in questo caso si riscontra una certa variabilità tra i valori estremi di massimo e minimo, come indicato nella Figura 21, con la metà delle aziende analizzate che rilevano performance superiori al 51% fino a toccare un massimo del 60% e un'altra metà con performance inferiori al 51% fino ad un minimo del 26%.

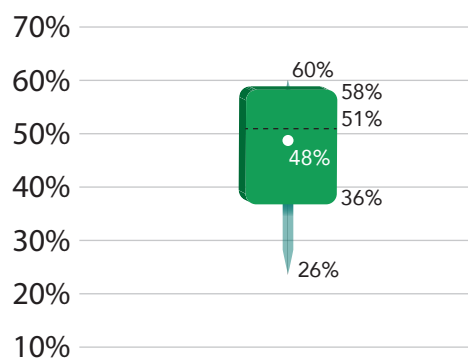


Figura 22: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore home & personal care

Le fasi associate all'economia circolare per il settore home & personal care presentano le seguenti performance mostrate in Figura 22 sottostante.

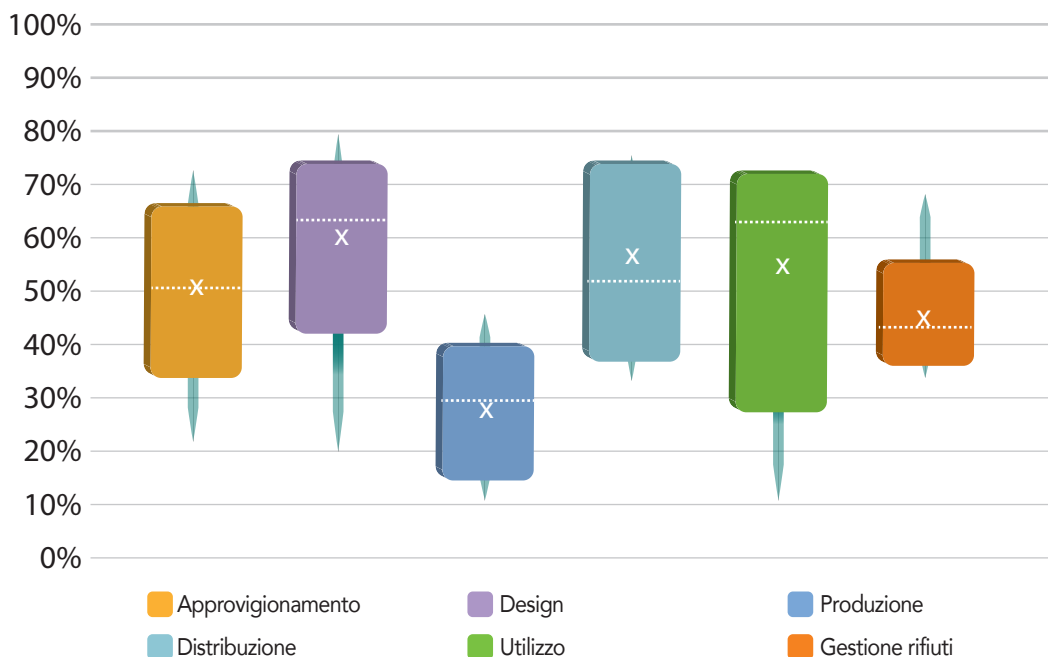


Figura 23: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore home & personal care

Da tale figura è possibile notare come **le fasi di design e distribuzione siano quelle con le performance medie più elevate. La fase di produzione risulta invece essere quella che presenta maggiori margini di miglioramento.**

Della variabilità di performance riscontrata, le fasi di approvvigionamento, design, distribuzione e utilizzo risultano essere le meno omogenee, con margini fino a sessanta punti percentuali tra il valore massimo e quello minimo rilevato.

2.3.1 Fase di Approvvigionamento

La **fase di approvvigionamento** ottiene generalmente **buone performance** ed in linea con quelle medie dell'intero campione di aziende.

È in riferimento alla presenza di **sistemi di ordinazione/acquisto finalizzati alla riduzione degli sprechi** che le aziende dimostrano di essere maggior-

mente preparate. Spesso i sistemi di ordinazione delle materie prime sono completamente informatizzati tramite stock management systems, che da un lato consentono di lavorare su stock minimi e dall'altro ne garantiscono l'uso prima della data di scadenza in modo da ridurre gli sprechi.

In molti casi le aziende si sono esplicitamente dotate di **codici etici o politiche di approvvigionamento sostenibili che considerano espressamente i temi della circolarità**. Queste policy interne possono comprendere anche i processi di accreditamento dei propri fornitori in merito alla qualità delle materie fornite, ed ai fattori ambientali. Nei casi più strutturati la strategia di approvvigionamento include elementi di sostenibilità sociale e ambientale, dall'economia circolare agli aspetti di child labour. La **gestione sostenibile della supply chain è spesso al centro delle politiche aziendali** che stanno evolvendosi sempre di più verso una maggior integrazione e ricerca di circular solutions con i propri fornitori. Si rileva come sussista, tuttavia, un trade-off tra necessità di approvvigionamento e materia prima certificata che garantisca il **rispetto sia degli standard di qualità che di quelli ambientali** (ad esempio, è possibile trovare olio di palma certificato RSPO ma non olio di cocco).

Il ricorso a **materie prime seconde (MPS) nella formulazione dei propri prodotti** è ancora in fase di sviluppo e, dove presente, limitata ad alcune specifiche sostanze. Su questo tema le maggiori attenzioni sono poste, piuttosto, sull'impiego di **materie prime a basso impatto ambientale, biodegradabili e bio-based**. Data la particolare natura delle materie prime utilizzate nel settore farmaceutico/cosmetico, il ricorso a MPS in questo campo non è attuabile. Tuttavia, anche in questo caso, degli studi sono in corso circa l'impiego sempre più rilevante di materie prime di origine naturale e con filiera controllata, finanche alla valutazione dell'utilizzo di **principi attivi derivanti da scarti del settore agroalimentare**.

Le logiche internazionali di economia di scala, in alcuni casi, vanno a sfavore del **localismo dei fornitori** per l'approvvigionamento di materie prime e imballaggi. Solo in rari casi si rilevano percentuali rilevanti nell'approvvigionamento sia di imballaggi che di materie prime da fornitori nazionali. Ciò, ovviamente, si scontra con la disponibilità fisica dell'offerta di tali materie prime e materiali sul mercato. Tuttavia, avviare una ricerca o stipulare forme di **collaborazione con aziende locali potrebbe portare alla creazione di nuove opportunità in grado di ridurre ulteriormente le distanze della supply chain**.

2.3.2 Fase di Design

La **fase di design** è quella che presenta la **migliore performance all'interno del settore** con un valore del 60%. In questo senso i maggiori punti di forza riguardano la **progettazione dei prodotti secondo logiche di durabilità**. Vengono impiegati conservanti appropriati e polveri non suscettibili a sviluppo microbico per **aumentare la shelf life**, ma sempre considerando il trade off

esistente con lo sviluppo di prodotti quanto più possibile facilmente degradabili e poco impattanti sull'ambiente.

Studi e collaborazioni con enti di ricerca ed altre aziende al fine di individuare nuove soluzioni o azioni per la massimizzazione della propria circolarità di processo e/o di prodotto e/o di imballaggio sono frequenti e ben strutturati. Appositi **programmi di ricerca e innovazione, collaborazioni** con start up innovative, collaborazioni con network internazionali esplicitamente legate a tematiche di economia circolare sono tra le opzioni maggiormente adottate, ad indicare la continua spinta innovativa e di ricerca che questo settore sembra aver intrapreso.

Ottime performance vengono rilevate anche in merito alla considerazione di criteri relativi alle fasi di trasporto e distribuzione nelle scelte di progettazione dei prodotti e nella realizzazione dei packaging. In alcuni casi sono presenti veri e propri KPI per il monitoraggio e l'ottimizzazione della fase logistica (es. pallet efficiency). È proprio sul packaging che, anche in questo caso, si rilevano le iniziative più virtuose. Molte aziende hanno sviluppato soluzioni per una **riduzione del peso degli imballaggi e conseguente riduzione della plastica impiegata**. Altre iniziative, invece, riguardano l'utilizzo di sistemi di ricarica per prevenire la generazione di rifiuti da parte del consumatore finale, che, in alcuni casi, presentano ulteriori possibilità di miglioramento in quanto buste refill non in monomateriale e non riciclabili. L'**impiego di plastica riciclata post consumo** per la realizzazione di flaconi di prodotto è sempre più diffuso e supportato da analisi di **Life Cycle Assessment** che ne dimostrano il minor impatto, oltre che garantito, in alcuni casi, da precisi target aziendali che ne prevedono l'impiego.

Una più estesa formalizzazione all'interno delle linee guida e protocolli interni di sviluppo dei prodotti dei criteri ed obiettivi di economia circolare potrebbe consentire di dare un comune denominatore a tante iniziative già intraprese in tal senso ma che rischiano di risultare tra loro slegate. Tra le più significative si citano l'impiego di tool di ecodesign per **valutare scelte alternative**, la realizzazione di masterplan di sostenibilità per la valutazione delle caratteristiche dei prodotti, appositi documenti di **monitoraggio per valutare e pianificare lo sviluppo del prodotto lungo gli assi della sostenibilità**.



Nome:	Sutter Industries S.p.A.
Settore:	Chimico
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

I packaging circolari di Sutter Industries

La buona pratica di economia circolare

Sutter Industries è una multinazionale italiana specializzata nella produzione di prodotti per la pulizia di ambienti domestici e professionali. Da anni l'azienda ha intrapreso iniziative nell'ambito del circular design dei propri imballaggi.

Una prima linea d'azione è rappresentata dalla riduzione del consumo di materie prime necessarie alla realizzazione degli imballaggi sia primari che secondari. Negli anni Sutter ha significativamente ottimizzato il peso dei contenitori in riferimento ai diversi materiali, quali plastica (flaconi, taniche, tappi e cappucci), carta (imballi secondari) ed acciaio (per le bombole aerosol), incrementando l'efficienza materica dei processi.

In secondo luogo l'azienda prevede l'utilizzo di plastica riciclata nel pack primario, variabile in base alla tipologia di imballaggio: PET 100% riciclato oppure HDPE contenente materiale riciclato in percentuale tra il 30% ed il 50% (l'azienda utilizza al 90% HDPE). Da sottolineare il fatto che le materie riciclate garantiscono performance e resistenza pari, se non superiori, a quelle di origine vergine.

Inoltre, per razionalizzare l'utilizzo dei prodotti evitando gli sprechi da parte del consumatore, le confezioni sono studiate in modo da agevolare l'erogazione della giusta dose di prodotto. L'azienda ricorre, ad esempio, a:



- Flaconi dosatori “dosagiusto”: il prodotto, prima di essere versato, viene raccolto in un dosatore posto alla sommità del pack. Sutter ricorre a questo tipo di imballaggio già dal 2001, anno in cui ha vinto l'Oscar dell'imballaggio.
- Tappi “flip top”: se rimosso, il tappo funge da misurino, altrimenti permette di erogare la giusta dose di prodotto.



L'azienda ricerca inoltre soluzioni innovative per il pack, quali ricariche e doypack. Per il settore professionale (pensato soprattutto per il settore ristorazione/alberghiero) è stato ad esempio introdotto un nuovo tipo di imballaggio “pick a box”, ossia una scatola in cartone riciclato contenente all'interno una busta in plastica (film poliaccoppiato, per poter resistere ai prodotti aggressivi contenuti). Questo permette di ridurre il peso totale e la quantità di plastica utilizzata. Inoltre, le confezioni sono più maneggevoli e risulta ridotto anche l'ingombro degli scarti. Il prodotto contenuto è super concentrato ed il dosaggio è regolato da un apposito sistema.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Raggiunge l'ottimizzazione delle risorse nell'uso di materie prime per gli imballaggi.
- Prevede l'uso di plastica riciclata in sostituzione di plastica vergine (PET ed HDPE).
- Favorisce un uso efficiente del prodotto da parte del consumatore.

Elementi chiave



DRIVER

I principali driver per Sutter sono rappresentati da:

- I valori aziendali, che mettono al centro la sostenibilità. Sutter è da sempre impegnata nella protezione dell'ambiente e nello sviluppo di innovazioni sostenibili.
- L'esigenza di rispondere a richieste di mercato per quanto riguarda l'adozione dei criteri ambientali minimi (CAM) all'interno delle gare di appalto della Pubblica Amministrazione (Green Public Procurement).



BARRIERE

BARRIERA INTERNA

La principale barriera interna è stata di tipo economico, rappresentata dagli incrementati costi delle materie prime e dai costi di sviluppo, in termini di personale da impiegare e dalle attività di testing effettuate.

BARRIERA OPERATIVA

Il dialogo con i fornitori, ai quali Sutter ha richiesto di ricercare e proporre nuove soluzioni e materie prime maggiormente sostenibili, in grado di rispettare i target prefissati, è stata una difficoltà iniziale del progetto. Tali requisiti hanno comportato in alcuni casi un aumento dei costi per il fornitore, richiedendo una ridefinizione degli accordi tra le parti.

Strategie e fattori di successo

È risultata decisiva la forte volontà da parte della società, e della proprietà in particolare, di raggiungere l'obiettivo prefissato. La capacità di definire una strategia e un chiaro piano d'azione, spesso in anticipo rispetto ai tempi del mercato, ha supportato le numerose azioni condotte negli anni. Rilevante è stato anche il forte know-how tecnico posseduto da parte del personale aziendale.

“ Siamo innamorati della magia della chimica, ma amiamo di più le persone e la loro vita.

Aldo Sutter, titolare e A.D. - Sutter Industries S.p.A.

I RISULTATI OTTENUTI

Nel periodo 2009-2017 l'azienda ha ottenuto i seguenti risultati:

- Riduzione del 23% di utilizzo di plastica in imballaggi.
- Riduzione del 26% di utilizzo di carta in imballaggi.
- Riduzione del 31% dell'utilizzo di acciaio in imballaggi.

Fonte: Report Ambientale 2018



I PROSSIMI PASSI

Sutter intende incrementare, per la linea di prodotti professional, la quota di plastica (polietilene ad alta densità - HDPE) riciclata, nei pack primari, con un duplice target:

- 80% entro il 2022.
- > 80% dal 2023.

2.3.3 Fase di Produzione

La **fase di produzione** è quella che, tra tutte, risulta avere i **maggiori margini di miglioramento**. Ottime performance sono ottenute con riferimento ad **interventi di efficientamento compiuti sulla risorsa idrica ed energetica**. Le azioni più diffusamente compiute riguardano l'installazione di illuminazione a risparmio energetico, impianti di cogenerazione e trigenerazione. Nei casi più virtuosi sono in corso partnership per una riconversione dei siti in ottica green. **Non risulta molto diffuso l'impiego di energia da fonti rinnovabili né l'installazione di impianti fotovoltaici**. Anche laddove è presente un acquisto di energia rinnovabile da rete elettrica, questo risulta in quota piuttosto residuale.

Per quanto riguarda l'efficientamento nell'impiego della risorsa idrica, alcune aziende dichiarano di aver adottato appositi sistemi di filtraggio dell'acqua di processo per una sua reimmissione in circolo o specifici progetti di riduzione del prelievo di risorse idriche di buona qualità, ad esempio attraverso il riutilizzo delle acque di raffreddamento, al fine di raggiungere target prefissati.

Talune opportunità di miglioramento si rilevano anche per quanto riguarda la gestione degli scarti di produzione. In alcuni casi, **il processo di produzione, generalmente automatizzato, consente una ottimizzazione di processo e un recupero e riutilizzo di sfridi**. Sono anche presenti appositi software che assicurano di aggiungere in maniera calibrata e standardizzata il quantitativo di materie prime, monitorando il **dosaggio di prodotto** ed evitandone sprechi. Spesso, anche proprio grazie all'automatizzazione del processo produttivo unita ad un **preciso sistema di riordino, le quantità di scarti di produzione sono residuali e non sempre oggetto di reimpiego**. In un caso, i flaconi di prodotti, scartati in quanto non più commercializzabili a causa di difetti di produzione o non rispetto degli standard previsti, vengono riversati in tank e venduti ad una società esterna che utilizza questo prodotto a livello industriale, ma si tratta comunque di quantità molto residuali.

2.3.4 Fase di Distribuzione

In termini assoluti è la **fase di distribuzione** che segue, con una performance oltre il 50%, quella di design.

Le aziende si dimostrano molto coinvolte in merito all'**ottimizzazione dei carichi dei propri prodotti durante il trasporto distributivo**. La distribuzione avviene generalmente a **pieno carico**, minimizzando il numero di trasporti necessari anche attraverso l'adozione di appositi tool e procedure che ne garantiscono l'ottimizzazione. In alcuni casi, la **riduzione del numero di trasporti** è stata realizzata attraverso un maggior accentramento della produzione oppure fornendo incentivi su ordini che consentano il riempimento completo del

mezzo di trasporto. Nel caso di ordini di numero ridotto oppure piccoli resi, generalmente questi vengono gestiti tramite **piattaforme logistiche** che li cumulano, riuscendo così in una migliore organizzazione dei trasporti a carico completo e riducendo di conseguenza le emissioni associate.

I mezzi utilizzati in genere rispecchiano criteri di sostenibilità, anche se in alcuni casi, essendo il trasporto affidato a soggetti terzi, l'azienda non effettua esplicite richieste in tal senso. Sono piuttosto i vettori stessi che, per loro logiche aziendali, stanno sempre più spingendo verso l'impiego di mezzi Euro 6; inoltre, alcuni operatori logistici stanno anche iniziando ad offrire un servizio di trasporto a metano, LNG e bio-LNG, oltre a valutare l'utilizzo di mezzi a idrogeno. In alcuni casi, le stesse auto aziendali sono elettriche. **Una maggiore proattività da parte delle aziende del settore nell'introduzione di espliciti criteri di sostenibilità nei contratti con gli operatori logistici e un loro maggior coinvolgimento nei percorsi di circolarità delle aziende potrebbe certamente andare a vantaggio di entrambi i soggetti**, mettendo a fattor comune iniziative già in corso di sviluppo da ambo le parti.

Non molto diffuso è invece il ricorso all'intermodalità. Le ragioni sono da rinvenire nelle difficoltà logistiche, nelle lunghe distanze esistenti in qualche caso tra gli stabilimenti e le reti ferroviarie, nelle inefficienze in termini di tempi di consegna e conseguenti incompatibilità con le logiche aziendali.

2.3.5 Fase di Utilizzo/Consumo

Anche la **fase di utilizzo/consumo** risulta tra le più performanti. **Le aziende forniscono generalmente informazioni complete e puntuali circa le migliori modalità di conservazione/manutenzione dei prodotti.** In particolar modo, per prodotti con formule sensibili alla temperatura o alla luce (es. prodotti contenenti cloro, facilmente degradabile) o che richiedono cure particolari (ad esempio le creme solari) le aziende forniscono le informazioni necessarie ad una corretta conservazione, anche per tutelare la salute del cliente. **Le principali fonti di comunicazione su questi temi sono le etichette sulle confezioni, i media digitali come il sito web e i canali social, i testimonial e i tutorial TV.** A questa comunicazione si aggiunge l'informazione data in merito alla riduzione degli sprechi di prodotto in fase di uso tramite la comunicazione della quantità ideale da utilizzare. A questo proposito vengono realizzate anche comunicazioni mirate ai consumatori, riportate non solo sui flaconi ma anche sui siti web aziendali. Nei casi più virtuosi sono state realizzate campagne ad hoc (telesive e online) per sensibilizzare i consumatori su temi di circolarità come, ad esempio, il **riutilizzo** dei flaconi, il **risparmio** di acqua e la **riduzione** degli sprechi. Questo si riflette nella fase di design dove, in alcuni casi, i prodotti stessi (flaconi) sono realizzati consentendo l'erogazione del giusto quantitativo di prodotto. Alcune aziende mettono a disposizione la possibilità

di richiedere dosatori, che non vengono inseriti nelle forniture standard per risparmiare plastica.

Anche in questo caso, uno sforzo importante viene fatto per fornire le migliori indicazioni possibili circa le **modalità di gestione del fine vita degli imballaggi**. Modalità ulteriori di informazione, ad esempio mediante link che rimandano al sito dove poter consultare indicazioni più esaustive circa le corrette modalità di smaltimento, sono in alcuni casi già allo studio.

Delle possibilità di miglioramento vengono rilevate in merito ad iniziative di **“Product as a service”**. Spesso la loro realizzazione viene definita come difficoltosa, anche in relazione alla tipologia di prodotti che l'azienda offre. In alcuni casi tale opzione viene prevista, ad esempio, per alcuni dispositivi medici, mentre resta più complicata l'estensione di questa pratica ai prodotti cosmetici.

Migliori informazioni circa il **corretto conferimento a fine vita di prodotti durevoli**, specialmente quelli che presentano componenti elettroniche, potrebbero essere fornite al consumatore per evitare un loro scorretto smaltimento e consentire il recupero dei componenti idonei.



Nome: **Procter & Gamble Italia**
Settore: **Home & Personal Care Detergenza**
Numero dipendenti: **oltre 249 occupati**
Classe fatturato: **> 50 mln anno**

Comunicare la sostenibilità e sensibilizzare il consumatore, secondo Procter & Gamble Italia

La buona pratica di economia circolare

Procter & Gamble Italia conta sul territorio italiano due siti produttivi: Pomezia (RM) dove vengono prodotti **detersivi per il bucato** e Gattatico (RE) dove sono prodotti **detergenti** per la pulizia della casa.

L'approccio alla sostenibilità in Procter & Gamble è stato sviluppato a partire dal 1999 quando l'azienda ha deciso di porre alla base della propria strategia l'uso dell'analisi del ciclo di vita (LCA - Life Cycle Assessment) per tutti i prodotti a catalogo, **al fine di calcolare in maniera analitica e sistematica l'impronta ambientale dei prodotti.**

Partendo dall'approccio **LCA-based**, in collaborazione con WWF Italia, European Institute for Innovation and Sustainability, Scuola Superiore Sant'Anna e SDA Bocconi, P&G ha sviluppato il **Sustainable Category Management (SMC)**, un modello basato sull'analisi dei dati del ciclo di vita dei

prodotti applicato alle proprie categorie merceologiche, con l'obiettivo di coniugare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica e permettere all'in-



dustria, al distributore e al consumatore di fare scelte sempre più responsabili.

Per la categoria dei detersivi per il bucato diversi studi LCA evidenziano che in Europa, in media, **fino al 60% delle emissioni di gas serra durante il ciclo di vita proviene dalla fase d'uso delle lavatrici**, in particolare dalla **fase di riscaldamento** dell'acqua. Per questo motivo, attraverso i propri prodotti a marchio Dash, l'azienda ha avviato una forte campagna di comunicazione e sensibilizzazione del consumatore in favore di un consumo responsabile, che riduca gli impatti ambientali che si generano durante il lavaggio.



Nel **novembre 2021** Procter & Gamble ha lanciato nel mercato italiano **Dash Power**, una **nuova linea** studiata per offrire **alte performance di prodotto anche a basse temperature**, grazie a **formulazioni concentrate efficaci**. Sul packaging di Dash Power sono riportate sia le indicazioni relative al dosaggio corretto da utilizzare in base al carico del bucato, sia le temperature ottimali di lavaggio tramite un termometro che suggerisce il lavaggio a freddo per ridurre gli impatti ambientali. Inoltre, Procter & Gamble riporta nel packaging il sito internet cleanright.eu, un servizio offerto ai consumatori da A.I.S.E. per presentare le procedure d'uso dei prodotti per la pulizia della casa al fine di ottenere risultati ottimali nel rispetto dell'ambiente.

In concomitanza al lancio di Dash Power, Procter & Gamble ha anche avviato insieme a **National Geographic** la campagna **“Ogni grado conta”**, per promuovere ulteriormente attività di **sensibilizzazione dei consumatori**, mostrando come un piccolo gesto di diminuire la temperatura di lavaggio può ridurre le emissioni di CO₂. Oltre a pubblicizzare l'iniziativa tramite spot televisivi e i canali social, l'azienda ha previsto materiali di comunicazione da installare negli store della GDO, per sensibilizzare il consumatore direttamente presso i punti vendita.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Pone attenzione alla sostenibilità lungo tutta la catena produttiva (approccio del ciclo di vita).
- Aumenta il grado di consapevolezza nel consumatore sugli impatti ambientali effettivi dei detersivi da bucato.
- Stimola comportamenti di consumo responsabili nel consumatore.



Elementi chiave

DRIVER

Le iniziative che P&G ha avviato in relazione a Dash Power si inseriscono nel più ampio quadro di obiettivi di sostenibilità del Gruppo, definiti all'interno del contesto internazionale (Green New Deal, Accordi di Parigi, ecc.), quali:

- Obiettivo di ridurre di 5°C la temperatura di lavaggio dei detersivi, in conformità al target stabilito a livello Europeo.
- Adesione e rispondenza ai valori aziendali in materia di sostenibilità e circolarità.

“**Sul fronte della sostenibilità ambientale, il nostro impegno è costante. Lo scorso settembre P&G nel confermare gli obiettivi di medio termine al 2030, ha annunciato a livello mondiale “Net Zero 2040”, il Piano di Transizione Climatica con cui intendiamo raggiungere zero emissioni nette di gas serra, dall’approvvigionamento delle materie prime all’arrivo dei prodotti nei punti vendita, entro il 2040. Sappiamo che il futuro dell’umanità è strettamente connesso al futuro del pianeta. Pertanto, oltre all’impegno diretto di riduzione dell’impronta ambientale, crediamo che le aziende abbiano una responsabilità sociale e debbano adoperarsi per ispirare un cambiamento positivo nelle persone, a partire dalle nuove generazioni. Essere una delle aziende socialmente più rilevanti del pianeta significa assumersi una grande responsabilità nei confronti delle persone che usano i nostri prodotti, dei dipendenti, degli azionisti, dei nostri partner commerciali, dei fornitori, delle comunità e degli stakeholder in generale. Responsabilità che accettiamo volentieri, impegnandoci ogni giorno in azioni concrete attraverso la voce di P&G ma anche quella dei nostri marchi, coinvolgendo i partner che lavorano con noi, nella certezza che solamente insieme potremo rendere migliore il nostro paese”**

Paolo Grue, presidente e amministratore delegato
P&G Italia



BARRIERE

La primaria difficoltà risiede nella mancanza di consapevolezza del consumatore riguardo agli impatti ambientali dei detergenti, in particolar modo rispetto alla rilevanza della fase d'uso delle lavatrici.

Un ulteriore punto di attenzione è stata la necessità di confronto con soggetti terzi, ad esempio di natura accademica, in merito alle analisi basate su metodologia LCA, al fine di garantire l'adeguato livello di scientificità e accuratezza delle informazioni raccolte e poi comunicate.

Strategie e fattori di successo

STRATEGIA CULTURALE E ORGANIZZATIVA

L'integrazione della sostenibilità all'interno di tutte le funzioni aziendali e una conseguente trasversalità delle competenze, un solido background di competenze in ambito LCA e un forte commitment del management, hanno rappresentato fattori di successo dell'intera iniziativa.

STRATEGIA COMUNICATIVA

La strategia di comunicazione è stata composita e articolata: basata su più livelli, sia aziendale sia di brand, ed effettuata tramite molteplici canali (spot televisivi, informazioni sul packaging, materiali presso i punti vendita, comunicazione web e social).

STRATEGIA METODOLOGICA

L'uso di una metodologia scientifica, LCA-based, ha permesso di definire una comunicazione, sia esterna che interna, puntuale e rigorosa, fondata su dati oggettivi in grado di garantire la correttezza delle informazioni.

STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

La collaborazione esterna con realtà accademiche e scientifiche ha permesso sia di conferire rigore e precisione ai contenuti sia una semplificazione della comunicazione scientifica, altrimenti difficilmente comprensibile dal consumatore finale.



I RISULTATI OTTENUTI

- 4.200.000 CONFEZIONI DI DASH LIQUIDO VENDUTO con comunicazione di efficacia a bassa temperatura (Gennaio-Marzo 2022).
- 19 MILIONI DI PERSONE RAGGIUNTE dalla campagna televisiva con Enrico Brignano che invita ad abbassare la temperatura di lavaggio per risparmiare energia elettrica (Febbraio-Marzo 2022).



I PROSSIMI PASSI

- L'esecuzione di un sondaggio per monitorare il cambiamento dei comportamenti del consumatore relativi al lavaggio dei capi, in chiave di valutazione dell'efficacia delle azioni realizzate.
- L'analisi delle reazioni del consumatore alle differenti forme di comunicazione adottate a livello del brand Dash; L'analisi verrà condotta all'interno di vari punti vendita, in collaborazione con CRAI, una primaria insegna italiana della GDO.
- Applicazione futura del Sustainable Category Management ad ulteriori categorie merceologiche.

2.3.6 La fase di Gestione dei rifiuti

Per quanto riguarda **la fase di gestione dei propri rifiuti**, molte aziende hanno adottato forme di prevenzione degli stessi con riferimento ad imballaggi secondari e terziari come, ad esempio, il recupero delle cisternette con cui arrivano alcune materie prime liquide, le quali vengono restituite al fornitore per essere nuovamente riutilizzate. In alcuni casi, anche le scatole di cartone shipper con cui arrivano i flaconi vengono restituite al fornitore per essere riutilizzate. Anche forme di **reverse logistics** sui pallet sono generalmente previste. In merito ad **attrezzature, mobili o altri utensili, questi sono riutilizzati reimpiegando, dove le condizioni lo permettono, i macchinari dismessi da un impianto presso un altro impianto oppure il mobili di uffici**, per ridurre il più possibile la produzione di rifiuti.

Buone performance si rilevano anche per quanto riguarda il **recupero dei rifiuti**, anche se sussistono tuttavia alcuni margini di miglioramento. In molti casi risulta però difficile comprimere ulteriormente la percentuale di rifiuti avviata a smaltimento in quanto costituita da **rifiuti pericolosi, rifiuti non differenziabili, acque di lavaggio o prodotti non conformi non commerciabili**.

Non sempre sono previste forme di ritiro dei prodotti o imballaggi. Per quanto riguarda il prodotto, data la tipologia, il suo **fine vita coincide con il completo utilizzo da parte del consumatore finale**. Anche forme di ritiro degli imballaggi a fine vita non sono in genere previste, configurando delle opportunità di miglioramento su cui possono essere condotte delle valutazioni.

Come detto, alcune iniziative di prevenzione della produzione di rifiuti sono state messe in atto e non sempre risulta agevole limitare la produzione di certe tipologie di rifiuti non differenziabili. In alcuni casi, tuttavia, sussistono degli ulteriori margini di miglioramento laddove la produzione di rifiuti, specialmente di imballaggi in carta, cartone e plastica, risulti essere ancora significativa. In questo contesto, alcuni **interventi appositi** circa l'eliminazione della cover superiore in plastica posta a copertura dei bancali di bottiglie HDL rappresentano casi virtuosi che hanno generato notevoli riduzioni di rifiuti da imballaggio e che possono essere presi in considerazione per tentare di prevenire in maniera ancora più efficace la produzione di rifiuti.

Anche in merito alla riduzione di sostanze pericolose impiegate nel proprio processo produttivo con il fine di **ridurre la propria produzione di rifiuti pericolosi** (come, ad esempio, attenzione alla scelta di detergenti impiegati per le operazioni di lavaggio, alla scelta delle sostanze refrigeranti, alla scelta dei chemicals) si rilevano alcuni margini di miglioramento che potrebbero essere presi in considerazione per una migliore gestione di tali aspetti.

2.3.7 Home & personal care: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento

Di seguito si riportano in Tabella 2 i principali punti di forza e ambiti di miglioramento del settore home & personal care per ciascuna delle sei fasi della circolarità precedentemente analizzate.

FASE DELLA CIRCOLARITÀ	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi di monitoraggio della risorsa idrica approvvigionata. • Sistema di ottimizzazione del processo di ordinazione/acquisto/gestione del magazzino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approvvigionamento di materie prime seconde per la realizzazione dei prodotti.
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Design per la durabilità dei prodotti. • Collaborazioni intra-filiera per la ricerca di soluzioni di circolarità. 	
Produzione		<ul style="list-style-type: none"> • Gestione circolare degli scarti di produzione.
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione dei trasporti (carichi e percorsi). 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzioni di trasporto intermodali.
Utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione al consumatore circa le migliori modalità di uso del prodotto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative di product-as-a-service-system. • Comunicazione relativa alla riparazione dei prodotti. • Comunicazione relativa al fine-vita dei prodotti.
Gestione dei rifiuti		<ul style="list-style-type: none"> • Forme di ritiro dei prodotti e/o imballaggi a fine vita (take-back system).

2.4

Il settore retail

Per quanto riguarda il settore retail, il campione di aziende aderenti al progetto Circol-UP è composto da otto unità.

In merito alla loro performance di circolarità, queste imprese si posizionano, con una media del 45%, di poco al di sotto della media complessiva per i tre settori analizzati (del 53%).

Ciò induce a posizionare il settore all'interno dell'area individuata come **“Concerned”**, come mostrato dalla Figura 23, anche se, come nel caso del settore home & personal care, prossimo all'area destinata alle aziende **“Proactivist”**. Anche in questo caso si registra pertanto come **risulta essere stato intrapreso un primo sviluppo di implementazione di soluzioni circolari nel settore verso un percorso di maggior consapevolezza delle sue potenzialità.**

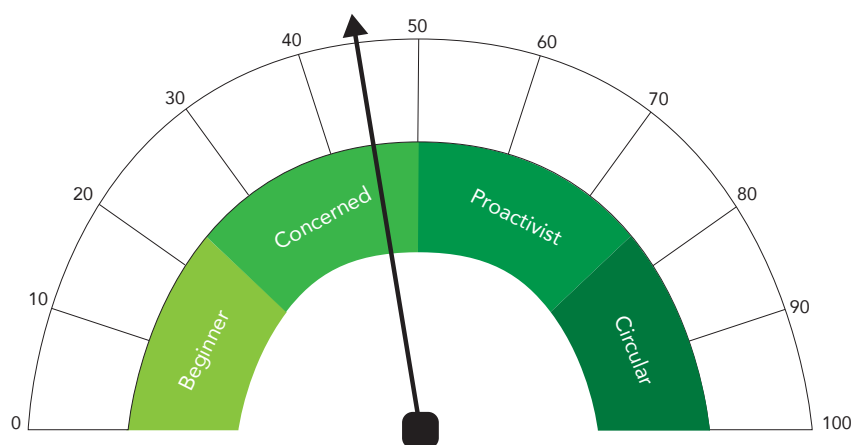


Figura 24: Performance media ottenuta dalle aziende del settore retail

A questa osservazione preliminare sull'intero settore devono però essere accompagnate analisi più approfondite con dei doverosi distinguo.

Dalla Figura 24 seguente emerge, infatti, come solo la metà delle aziende abbiano effettivamente ottenuto una performance **“Concerned”** mentre le altre quattro aziende abbiano ottenuto invece una performance **“Proactivist”** più elevata. Non si rileva alcuna azienda al livello **“Beginner”** né al livello **“Circular”**.

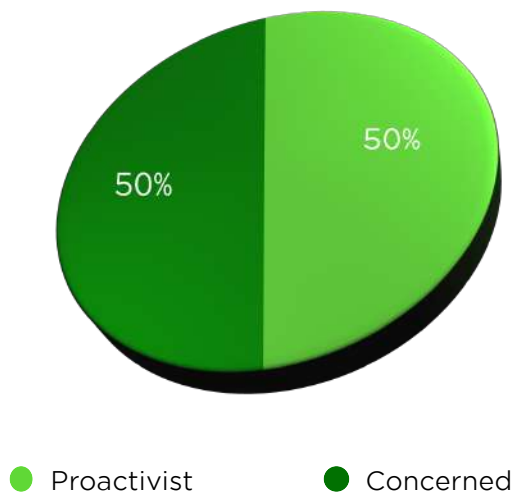


Figura 25: Suddivisione del campione del settore retail in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

È dalla Figura 25 seguente che emerge in maniera più chiara la variabilità tra le performance delle aziende del settore. Risulta, infatti, come un quarto delle aziende analizzate rilevino performance inferiori al 34%, fino ad un minimo del 25% (il limite superiore alla fascia con cui vengono classificate aziende “Beginner”, ovvero che hanno raggiunto un iniziale stadio di consapevolezza del ruolo dell’economia circolare nel proprio business). Tali valori piuttosto bassi tendono ad abbassare la media complessiva delle aziende del settore. A fronte di tali risultati si riscontra, tuttavia, un quarto delle aziende con valori che vanno all’incirca dal 55% fino quasi al 70%, risultato prossimo alla fascia delle aziende pienamente “Circular”.

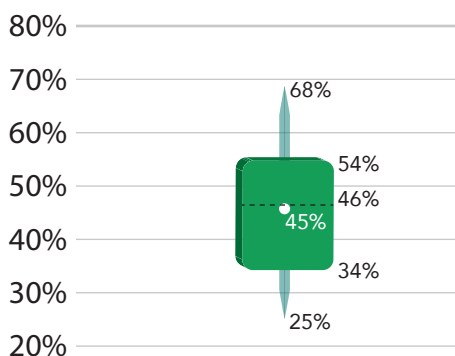


Figura 26: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore retail

Scendendo nell'analisi delle fasi per il settore retail si ottiene la distribuzione presentata in Figura 26 sottostante.

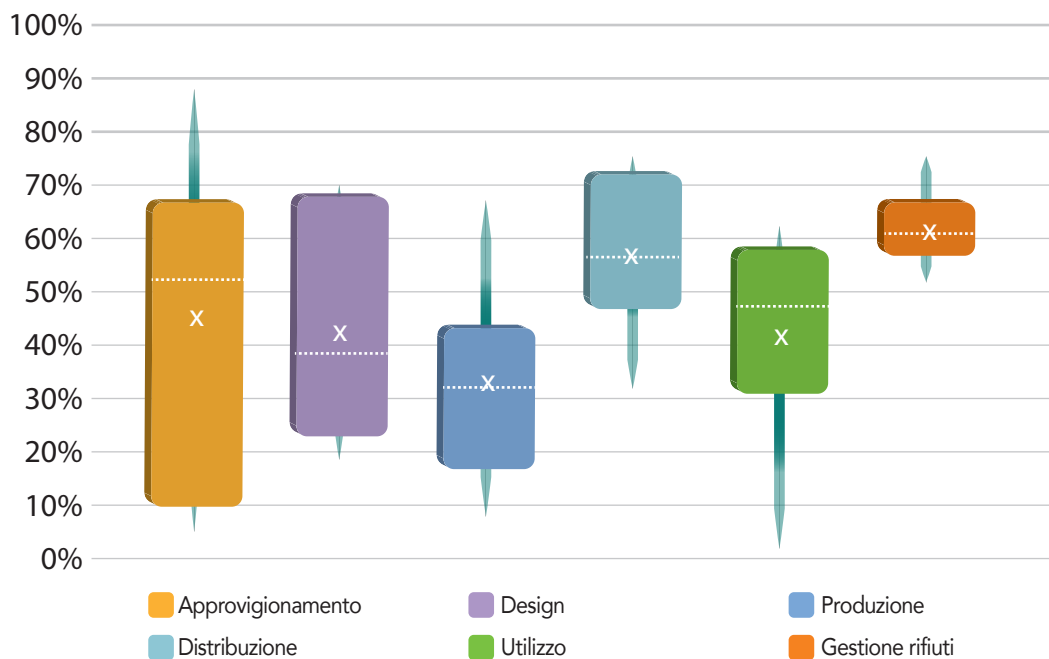


Figura 27: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore retail

Da tale figura è possibile notare come le **fasi di gestione dei rifiuti e distribuzione siano quelle con le performance medie più elevate (attorno al 55-60%). La fase di produzione è invece quella che presenta performance medie più basse (inferiori al 40%).**

Emerge, inoltre, una elevata variabilità nelle performance delle singole aziende, in particolar modo per le fasi di approvvigionamento e design, mentre la fase di gestione dei rifiuti risulta avere le performance più omogenee e ravvicinate.

2.4.1 Fase di Approvvigionamento

La fase di **approvvigionamento** è tra le fasi che, all'interno del settore, hanno una migliore performance con un valore prossimo al 50%. Anche se leggermente inferiore al valore medio complessivo calcolato sull'intero campione (il

51%), **il valore assoluto della performance ottenuta è, tuttavia, di assoluto rilievo e tanto più rappresentativo del percorso del settore verso la circolarità se si considera il potere dal lato della domanda che la selezione di materie prime, piuttosto che imballaggi o altri materiali rispondenti a criteri di circolarità, ha nello spingere tutta la filiera verso questa direzione.**

È proprio il concetto di filiera, della sua tracciabilità ma anche della sua sostenibilità, ad essere particolarmente attenzionato. La selezione di materie prime da agricoltura biologica piuttosto che provenienti da filiere protette (es. pesca sostenibile) o da allevamenti a terra che non impiegano antibiotici è prioritaria. Tuttavia, **la presenza di politiche o codici etici che prevedano espressamente riferimenti all'economia circolare non è ancora pratica così diffusa**, come anche l'adozione di **forme di accreditamento dei propri fornitori** che, eccezion fatta per i casi dove la presenza di tali certificazioni è un fattore dirimente, **risultino considerare e valorizzare in maniera esplicita criteri di circolarità da questi adottati nella propria attività.**

Ricollegabile all'aspetto di **attenzione alla tracciabilità della filiera è l'approvvigionamento da fornitori nazionali, finanche a quelli locali, di materie prime e prodotti.** Questo rappresenta un punto di forza dell'intero settore che, grazie al localismo, ottiene vantaggi in termini di **distintività, competitività** ma anche **sostenibilità** data la riduzione di emissioni dovuta ad una supply chain più breve.

Se queste riflessioni si applicano alla **realizzazione di prodotti a marchio proprio, delle ulteriori opportunità di miglioramento sussistono in riferimento ad un maggiore ruolo proattivo che le aziende del settore retail possono svolgere nello spingere le aziende dell'industria di marca**, che realizzano direttamente molti dei prodotti che si trovano sugli scaffali della grande distribuzione, **ad adottare soluzioni più circolari.** Non sempre, infatti, sussistono espliciti criteri di selezione di tali prodotti, sia "food" che "non food", che considerino aspetti di circolarità, quali la presenza di certificazioni ambientali piuttosto che l'uso efficiente delle risorse naturali o la protezione degli ecosistemi. Sebbene molte aziende dell'industria di marca, soprattutto le più importanti, abbiano già intrapreso loro propri percorsi di sostenibilità e circolarità e siano in grado di offrire prodotti coerenti con questa visione, un ruolo iniziale quantomeno di monitoraggio di tali aspetti, per arrivare poi all'introduzione di criteri di selezione più stringenti, potrebbe essere comunque svolto dalle aziende della grande distribuzione organizzata che sono "l'anello di congiunzione" tra l'industria di marca ed il consumatore/imprenditore Ho.Re.Ca.. La diffusione di una sensibilità legata alla sostenibilità e all'economia circolare lungo tutta la supply chain passa anche attraverso una maggiore consapevolezza del ruolo che ogni attore della filiera può avere a questo proposito.



Nome: **Conad Soc. Coop.**
Settore: **Alimentare**
Numero dipendenti: **oltre 249 occupati**
Classe fatturato: **> 50 mln anno**

Il trasporto “franco fabbrica” di Conad Logistics

La buona pratica di economia circolare

Conad è un'organizzazione di imprenditori indipendenti del commercio al dettaglio fondata nel 1962 con sede a Milano, divenuta nel corso del 2019 la prima catena italiana della grande distribuzione organizzata.

Nell'ambito dell'implementazione delle proprie iniziative inerenti ai processi logistici, Conad nel 2019 ha deciso di costituire una società controllata, Conad Logistics Srl, con lo scopo di centralizzare ed ottimizzare i processi di approvvigionamento dei prodotti dai propri fornitori. Tramite la società controllata Conad ha trasformato alcuni contratti in essere da “franco arrivo” a “franco fabbrica”, arrivando a prelevare i prodotti direttamente dai fornitori e consegnandoli in proprio presso i Ce.Di..

Questa riorganizzazione interna ha consentito di migliorare diversi processi legati alla logistica in entrata, sia da un punto di vista organizzativo-economico sia ambientale. Possedere veicoli di proprietà garantisce un maggior controllo e ciò ha supportato l'utilizzo di carburanti alternativi come il GNL e soprattutto il bio-GNL; ha favorito un maggior utilizzo dell'opzione dell'intermodalità, tramite via nave e in particolar modo via treno; ha accelerato l'ottimizzazione dei moduli di carico tramite una ridisegnazione della pallettizzazione, da cui è derivato un aumento della saturazione degli automezzi; ha rafforzato l'uso di un sistema di pallet pooling tramite il circuito CHEP; infine



ha consentito di incrociare maggiormente la logistica in entrata e quella in uscita, in quanto alcuni automezzi di ritorno dai punti vendita transitano direttamente dai fornitori, per il ritiro della merce da condurre nei Ce.Di., ottimizzando così l'intero flusso logistico.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Diminuzione delle emissioni climalteranti.
- Ottimizzazione della logistica in entrata in termini di saturazione dei mezzi e razionalizzazione dei percorsi.
- Utilizzo di trasporto intermodale e di automezzi a minor impatto ambientale.

Elementi chiave



DRIVER

Il principale driver è stato la volontà di gestire con maggior efficacia le tempistiche degli approvvigionamenti, in termini di incremento del livello di puntualità nelle consegne da parte dei fornitori e quindi di riduzione delle tempistiche complessive di erogazione del servizio alla clientela.

Parallelamente, la consapevolezza di poter ottenere una riduzione degli impatti ambientali tramite la costituzione di una società controllata ha rappresentato un secondo driver rilevante.



BARRIERE

BARRIERA INTERNA

La principale barriera interna è stata la presenza di bilanciare da un lato una gestione ottimale dei flussi di trasporto (in termini di riduzione di costi e di impatto ambientale) e dall'altro il raggiungimento di tempi ottimali di consegna (lead time). Inoltre, inizialmente si è riscontrata una modesta propensione al cambiamento da parte di alcune aree aziendali.

BARRIERA ESTERNA

La principale barriera esterna è stata rappresentata dal fatto che alcuni fornitori, perdendo il controllo di un proprio flusso precedentemente internalizzato (ad esempio la consegna in

uscita), hanno subito un temporaneo passo indietro in termini di ottimizzazione dei propri flussi. Tuttavia, tramite un'accorta gestione condivisa tra Conad e fornitori, non si è verificata alcuna interruzione di rapporti.

Strategie e fattori di successo

Il principale fattore di successo è stata la capacità di mettere in contatto il mondo della produzione (i fornitori) con il mondo della distribuzione, in quanto Conad Logistics è un attore che si posiziona a cavallo tra questi due poli. Da questo punto di vista, aver digitalizzato alcuni processi ha determinato una maggiore velocità di condivisione di informazioni proprio tra produzione e distribuzione.

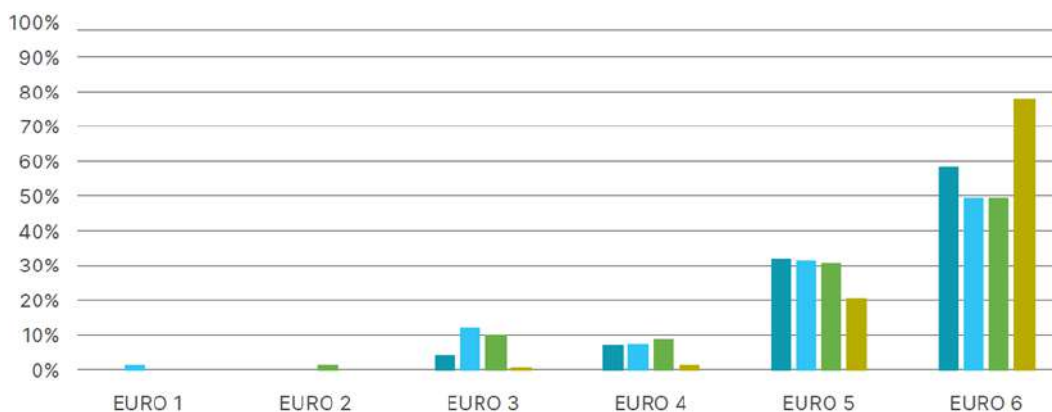
Inoltre, l'utilizzo di un software integrato di gestione delle tratte (TMS - Transportation Management System), che propone per ogni percorso il miglior automezzo di trasporto da utilizzare, ha garantito un significativo beneficio.

Un'ulteriore strategia vincente è stata quella di evitare viaggi a vuoto successivi alla consegna tra Ce.Di. e punto vendita, favorendo invece un passaggio del mezzo "vuoto" dal fornitore e raggiungendo quindi un miglior bilanciamento tra flussi primari e secondari.

I RISULTATI OTTENUTI

- Miglioramento dell'indicatore di intensità emissiva del trasporto primario (calcolato come rapporto tra le emissioni e il totale delle tonnellate-km): da 0,088 kg CO₂eq/km del 2019 a 0,077 kg CO₂eq/km nel 2020.
- Nel 2020 è aumentato l'utilizzo dei mezzi di classe Euro 6 a scapito dei mezzi di classe Euro 5, 4 e 3 con un impatto positivo sia in termini di emissioni di CO₂ che di particolato (PM_x).

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020



I PROSSIMI PASSI

I prossimi passi che Conad intende intraprendere, all'interno della controllata Conad Logistics, riguardano in particolare il progressivo utilizzo di tecnologie di trasporto innovative: in particolare l'orientamento societario è indirizzato da un lato verso l'uso di veicoli elettrici e dall'altro verso l'uso di biocarburante HVO (Hydrogenated Vegetable Oil).



Nome:	D.It- Distribuzione Italiana
Settore:	Retail
Numero dipendenti:	28
Classe fatturato:	< 50 mln anno

Il percorso di selezione e valutazione dei fornitori di prodotto a marchio di D.It

La buona pratica di economia circolare

D.IT è un'organizzazione multi-brand e multi-insegna per la Distribuzione Organizzata nata con il fine di aggregare tutte le realtà della distribuzione organizzata di qualità che si riconoscono nei valori di coesione, innovazione e trasparenza.

In ottica di investire sui temi della sostenibilità e dell'economia circolare nel 2021 D.IT ha preso parte all'iniziativa realizzata da GS1 Italy volta a misurare le performance di circolarità delle aziende attraverso l'applicazione del tool Circol-UP. I risultati dello strumento e le indicazioni su possibili opportunità di miglioramento delle attività aziendali in ambito di circolarità hanno rappresentato degli spunti rilevanti per D.IT che ha iniziato a sviluppare diverse attività in materia, tra cui un programma di azioni per la selezione e la valutazione dei fornitori di prodotti a marchio in merito alla loro sostenibilità e circolarità.

A livello centrale infatti D.IT, nel marzo del 2022, ha realizzato un questionario rivolto ai fornitori di prodotti a marchio che valuta aspetti di sostenibilità ambientale e circolarità all'interno dell'organizzazione, in fase di produzione e progettazione, nonché aspetti di sostenibilità sociale. Il questionario è compilabile in maniera autonoma attraverso una soluzione informatica e si basa su una valutazione qualitativa. Per valutare gli aspetti inerenti alla circolarità, D.IT ha coinvolto anche i propri Auditor che effettuano le verifiche ispettive presso i fornitori. Questi, infatti, durante le verifiche ispettive presso i fornitori indicano all'interno di una scheda definita Rapporto audit di sostenibilità la

presenza di fattori ambientali/sociali in azienda. Infine, D.IT sempre in materia di selezione dei fornitori di prodotti a marchio ha definito delle linee guida, delineate secondo gli standard IFS e BRC e la norma ISO 9001, di tipo gestionale e infrastrutturale, che il singolo fornitore deve avere per garantire la sicurezza alimentare, la legalità e la qualità dei prodotti a marchio e la conformità al capitolato di fornitura. All'interno di tali linee guida D.IT ha inserito anche degli aspetti di sostenibilità, che in questo percorso iniziale sono stati indicati come requisiti auspicabili in ottica di conoscere le caratteristiche della propria supply chain per poter implementare ulteriori sviluppi e margini di approfondimento in ambito di sostenibilità.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Avvio di un percorso di selezione e valutazioni dei fornitori dei prodotti a marchio in base ad aspetti di circolarità e sostenibilità.
- Sensibilizzazione interna ed esterna relativa all'importanza di implementare aspetti di economia circolare e sostenibilità.

Elementi chiave



DRIVER

L'avvio del percorso verso forme di valutazione e selezione dei fornitori secondo criteri di sostenibilità è derivato da due tipologie di driver specifici:

DRIVER VALORIALI E DI MERCATO

I driver interni che hanno spinto l'azienda a intraprendere il percorso precedentemente descritto sono derivati innanzitutto da un interesse dell'azienda e dei soci/affiliati verso la tematica. A ciò si è aggiunta la crescente attenzione verso aspetti di sostenibilità da parte dei consumatori e la conseguente possibilità di migliorare la propria immagine aziendale e aumentare la fidelizzazione del cliente.

DRIVERI ISTITUZIONALI E STRATEGICI

I risultati derivanti dall'applicazione di Circol-UP di GS1 Italy relativo alla misurazione delle performance di circolarità hanno rappresentato non soltanto un driver ma anche un punto di inizio verso il cambiamento, in quanto l'applicazione dello strumento ha permesso di definire gli ambiti di intervento relativi alla sostenibilità. A ciò si è aggiunta la partecipazione dell'azienda a convegni e seminari riguardanti la tematica che hanno favorito una migliore conoscenza in materia e un

aumento dell'interesse. Infine, gli SDGs ovvero gli obiettivi di sviluppo sostenibile e il coinvolgimento delle piccole e medie imprese verso il raggiungimento di questi hanno rappresentato un ulteriore driver.

“Per D.IT la sostenibilità è diventata un driver importante che va ad aggiungersi alla sicurezza del prodotto ed affidabilità del fornitore.

I clienti sono sempre più attenti alla sostenibilità, di conseguenza, si è deciso di valutare i propri stakeholders di prodotto a marchio, con lo scopo di raggiungere nei prossimi anni buone credenziali ecologiche.”

D.IT



BARRIERE

La principale barriera riscontrata nell'implementazione della buona pratica è data dalle difficoltà nel processo di compilazione del questionario di sostenibilità da parte dei fornitori, dovute ad esempio a una non completa conoscenza della tematica da parte loro.

Una barriera sistemica, connessa ai temi di approvvigionamento sostenibile, riguarda l'attuale assenza di regolamentazioni che impongano ai produttori l'immissione in commercio di soli prodotti sviluppati nel pieno rispetto dei principi dell'economia circolare e della tutela dell'ambiente

Strategie e fattori di successo

L'avvio della buona pratica è stato reso possibile grazie a un efficace lavoro di gruppo, ad una buona organizzazione e pianificazione del lavoro, a competenze interne e alla soluzione informatica che ha reso il lavoro più immediato ed efficace.

Per superare la difficoltà data da una non completa compilazione degli aspetti di sostenibilità da parte dei fornitori, D.IT punta a collaborare e sensibilizzare il fornitore.

I RISULTATI OTTENUTI

Attualmente la buona pratica è in una fase iniziale di implementazione e di sviluppo. In futuro lo strumento permetterà a D.IT di avere una migliore conoscenza dei fornitori di prodotti a marchio e del loro interesse verso la sostenibilità.



I PROSSIMI PASSI

Lo strumento di valutazione dei fornitori di prodotto a marchio sarà applicato e migliorato nel tempo in base ai diversi feedback ricevuti e alle necessità di adattamento derivanti da questo primo step applicativo.

2.4.2 Fase di Design

Anche la **fase di design**, seppure presenti una performance media del settore piuttosto distante dalla performance media complessiva del campione (43% contro il 58% complessivo) risulta, in termini assoluti, piuttosto ben avviata verso l'integrazione sempre più intensa di logiche di circolarità.

Il localismo e la provenienza nazionale sono tra i requisiti più indicati nella progettazione di nuovi prodotti a marchio, così come è stato evidenziato in fase di approvvigionamento. L'attenzione a tematiche di circolarità nella fase di design per il settore retail trova la sua più rilevante dimostrazione nella presenza di linee guida, protocolli, talvolta veri e propri manifesti, condivisi con il proprio fornitore oltre che con la clientela finale, riguardanti il packaging primario dei prodotti a marchio "food" e "non food".

Il packaging del prodotto è certamente l'aspetto in assoluto più attenzionato, sia per la presenza di nuove e sempre più affidabili soluzioni sostenibili sul mercato che per il ruolo fortemente comunicativo che riveste nei confronti del consumatore finale. Nei casi più particolari di vendita all'ingrosso questo si esplica in una riduzione della quantità di materie prime impiegate e formati di dimensioni più grandi, vista la tipologia di cliente Ho.Re.Ca..

Una attenzione ai materiali impiegati per i packaging non sempre si accompagna ad una parallela progettazione degli stessi secondo logiche relative all'ottimizzazione delle fasi di trasporto e distribuzione. In tal senso, è la riduzione dello spessore degli imballaggi la soluzione più diffusa mentre non sempre questi vengono progettati nell'ottica di ottimizzare lo spazio sui pallet o in fase di trasporto, cosa che potrebbe comportare un risparmio in termini di emissioni di gas climalteranti.

Per i prodotti food il design, oltre che nel packaging, trova rappresentazione nelle ricette con cui i prodotti stessi sono ideati. Da questo punto di vista, l'introduzione di logiche di circolarità (ad esempio, nell'utilizzo di vegetali/ortaggi/verdure prossimi alla scadenza per realizzare vellutate o minestre, nell'utilizzo di grano biologico per la pasta/pane o prodotti da forno, hamburger/insaccati realizzati con scarti di produzione provenienti dalla lavorazione delle carni, ecc.) si scontra spesso con vincoli normativi e di natura igienico-sanitaria, nonché di distorsione percettiva, come quelli relativi all'impiego di sottoprodotti. L'impiego di sottoprodotti, all'interno delle proprie ricette, quando consentiti dalla legge, è spesso visto come una possibile minaccia della qualità del prodotto stesso. Pertanto, logiche di impiego efficiente di risorse sono lette più all'interno di un concetto di efficientamento legato allo svolgimento della produzione che non nel momento di progettazione delle ricette. Auspicando un diverso approccio normativo nell'uso di sottoprodotti alimentari, è comunque necessario continuare a portare avanti ricerche e collaborazioni in modo continuativo e strutturato con università,

enti di ricerca e fornitori stessi per poter sfruttare le nuove opportunità che potrebbero nascere da tali confronti e massimizzare la propria circolarità di processo/prodotto.

Quando invece si fa riferimento a prodotti della categoria non food, quali attrezzature professionali o elettrodomestici, il design è espressione della qualità del prodotto attraverso la sua durabilità. Questi prodotti vengono infatti realizzati cercando di privilegiare materiali che possano consentirne un utilizzo quanto più prolungato nel tempo, aumentandone la vita utile tramite una migliore progettazione all'origine.

2.4.3 Fase di Produzione

Sulla **fase di produzione** il settore sconta la presenza di alcune opportunità di miglioramento che lo portano ad una performance media del 32%, più bassa rispetto alla media complessiva del 42%.

In particolar modo viene rilevata una debole capacità di monitoraggio dei processi produttivi e del loro efficientamento presso i propri terzisti e fornitori. È spesso assente, infatti, un monitoraggio di tecnologie e strumenti atti ad ottimizzare l'uso delle materie prime in uso presso i propri terzisti. Non è noto, inoltre, se essi reimpieghino i loro scarti di produzione, magari avviandoli ad iniziative di simbiosi industriale o verso la strada dei sottoprodotti, oppure se questi abbiano o meno messo in atto interventi di efficientamento della risorsa idrica o di impiego di energia rinnovabile.

Simili osservazioni possono essere condotte in riferimento alla mancanza di precise politiche e linee guida circa l'adozione di pratiche di circolarità presso i propri centri di distribuzione (Ce.Di.) nel caso in cui in essi si svolgano delle lavorazioni. Spesso tali Ce.Di. sono gestiti da ditte terze sulle quali non c'è un puntuale monitoraggio di tali aspetti o richieste specifiche predisposte all'interno dei contratti.

Disporre di informazioni di questo tipo rappresenta il primo passo per poter pensare di sviluppare, poi, interventi ed azioni mirate coinvolgendo lo stesso fornitore. Alcune aziende del settore, tramite i propri bilanci di sostenibilità, stanno iniziando a mappare tali aspetti con la finalità di giungere ad una misura più precisa degli impatti sulle risorse naturali di tutta la propria filiera. Tale strumento di disclosure non è però diffuso in modo ampio, anche se alcune aziende, consce delle opportunità che ne deriverebbero, lo indicano come proprio "desiderata" da voler raggiungere nel breve termine.

I principali punti di forza del settore in questa fase si rilevano, in particolar modo, nella predilezione per l'impiego di imballaggi ed etichette rispondenti a criteri ed obiettivi di circolarità all'interno dei reparti dei propri punti vendita (si fa riferimento a imballaggi in materie prime seconde, imballag-

gi tecnicamente riciclabili, imballaggi compostabili, imballaggi con etichette compostabili o stampate direttamente sul prodotto, eccetera). Il tema dell'impiego di imballaggi circolari, biodegradabili, compostabili o comunque riciclabili presso i reparti di gastronomia, panetteria, macelleria o pescheria è uno dei più attenzionati da parte delle aziende ormai già da tempo. Questi rappresentano infatti un vero e proprio "strumento di comunicazione" a disposizione delle imprese per dimostrare il proprio impegno nei confronti della sostenibilità ai propri clienti.

2.4.4 Fase di Distribuzione

Il fatto che la distribuzione sia una delle fasi quelle con le performance medie più elevate non stupisce in quanto la grande distribuzione organizzata fa appunto della distribuzione il proprio core business. Tale performance è associata, in particolar modo, ad una capillare attenzione verso l'adozione di soluzioni tecnologiche per la gestione del processo di ordinazione all'interno dei propri magazzini e Ce.Di. al fine di ottimizzare la rotazione delle merci minimizzando gli sprechi di prodotto. L'efficientamento nell'impiego di risorse, specialmente di quelle energetiche, è un altro tema su cui le aziende del settore dimostrano di essere all'avanguardia. Interventi legati all'introduzione di una illuminazione a basso consumo energetico, oltre che l'implementazione di soluzioni di cogenerazione o trigenerazione, fino all'impiego di gas a basso impatto climalterante all'interno dei sistemi di rilevazione, sono tra le iniziative più ricorrenti ed attuate sia all'interno dei Ce.Di. che dei punti vendita. Maggiori spazi di miglioramento sono invece presenti per quanto riguarda l'efficientamento della risorsa idrica per la quale, spesso, gli alti investimenti necessari si scontrano con un lungo payback time.

In merito agli aspetti puramente logistici si rileva una diffusa ricerca all'ottimizzazione dei trasporti per la distribuzione delle merci tra gli stessi punti vendita e tra Ce.Di. e punti vendita, sia da un punto di vista di ottimizzazione dei carichi che da quello della pianificazione dei percorsi per ridurre gli impatti ambientali. Da questo punto di vista, sebbene tali aspetti non siano sempre direttamente richiesti dalle aziende ai propri fornitori di servizi di logistica (in genere terzisti) ma lasciati a loro logiche di economicità, è comunque degno di nota il fatto che un numero sempre maggiore di esse stanno utilizzando appositi software, come strumenti di monitoraggio delle proprie emissioni, che comportano la possibilità di prendere decisioni sul percorso migliore da compiere per minimizzarle. Alcune delle aziende stanno inoltre implementando un sistema di logistica internalizzato in conto proprio, monitorando direttamente i trasporti dal terzista produttore del prodotto al luogo di stoccaggio fino a quello di vendita diretta.

L'attivazione di forme di reverse logistics sugli imballaggi, in particolar modo terziari (quali i pallet), oltre all'impiego di servizi di pooling, rappresentano punti di forza del settore in quanto ne ottimizzano la gestione riducendone le perdite, ponendosi pienamente nell'ottica di processi circolari.

Le aziende che hanno focalizzato la propria analisi anche sulle proprie linee non food performano particolarmente bene per quanto riguarda i servizi offerti di noleggio attrezzature ed i servizi di riparazione/sostituzione di componenti ed attrezzature vendute presso i propri negozi. L'idea del "product as a service" alla base delle attività di noleggio, così come l'estensione della vita utile di un prodotto rappresentata da servizi di riparazione e sostituzione di componenti, sono veri e propri business model circolari di cui il settore sembra essersi pienamente appropriato.

Alcune aree di miglioramento si rilevano in merito alla realizzazione di iniziative per migliorare la mobilità dei propri dipendenti (si pensi ad incentivi per mezzi pubblici o elettrici o sistemi di car pooling aziendale). Una maggiore implementazione di tali sistemi potrebbe contribuire alla riduzione degli impatti in termini di gas climalteranti delle organizzazioni, coerentemente con il rafforzamento della figura del mobility manager nelle imprese con oltre 100 addetti previsto dal c.d. "Decreto Rilancio". Una performance più elevata è da ricercarsi anche con riferimento ad una più estesa e focalizzata formazione dei propri dipendenti sulle buone pratiche di sostenibilità ed economia circolare da poter mettere in campo.

Altre opportunità di miglioramento possono sorgere su aspetti di maggior dettaglio, quali, ad esempio, una migliore implementazione di sistemi di pagamento elettronici per evitare l'uso di carta termica e l'impiego di carrelli all'interno dei punti vendita realizzati con materiale riciclato.

2.4.5 Fase di Utilizzo/Consumo

Performance relativamente più basse sono riportate per la **fase di utilizzo/consumo**, che fa rilevare una performance media del settore del 41% contro una performance media complessiva del campione del 52%.

Per gli aspetti di comunicazione al cliente, ottimi risultati sono stati ottenuti in merito all'informazione fornita sulle migliori modalità di gestione del "fine-vita" degli imballaggi dei prodotti alimentari ed extra-alimentari venduti all'interno dei propri punti vendita. Per molti questo rappresentava già un obiettivo aziendale, tanto che una revisione del packaging in tal senso risulta al momento in corso. Sulle modalità di etichettatura degli imballaggi si sottolinea come sia la normativa stessa, tramite la direttiva UE 2018/852 relativa agli imballaggi e ai rifiuti di imballaggio (una delle direttive che compongono il c.d. "Pacchetto economia Circolare") così come recepita in Italia dal D.lgs.

116/2020 a prevedere un obbligo¹⁹ di etichettatura ambientale degli imballaggi per rendere più chiaro ed evidente al consumatore il materiale di cui sono composti nonché la corretta destinazione nella raccolta differenziata.

Risultati di rilievo sono poi ottenuti dal settore in merito alle informazioni fornite ai clienti circa i servizi di riparazione/sostituzione offerti, così come alle informazioni fornite in merito alle migliori modalità di conservazione/manutenzione ed utilizzo di prodotti extra alimentari al fine di aumentarne la vita utile, ottimizzarne il consumo (es. nel caso di shampoo, saponi e simili) e prevenire sprechi (es. non lasciare i dispositivi accesi dopo l'utilizzo).

Ulteriori opportunità di miglioramento sorgono in riferimento alla comunicazione delle migliori modalità di riutilizzo di imballaggi di prodotti alimentari. Tuttavia, tali possibilità, oltre che ostacolate dalla normativa igienico-sanitaria, sono spesso applicabili ad un numero limitato e non rappresentativo di prodotti offerti dalla grande distribuzione (si pensi, ad esempio, ai barattoli di latta del caffè o ai bicchieri di cioccolata spalmabile). Nella maggioranza dei casi lo sforzo maggiore è posto non tanto sulle possibilità di riutilizzo del packaging ma sul dotarlo di caratteristiche tali da renderlo più agevolmente conferibile nella raccolta differenziata e quindi riciclabile.

¹⁹ Il 30 dicembre 2021 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Legge n. 238 del 30 dicembre 2021, cosiddetto DL "Milleproroghe" che prevede, all'art. 11, la sospensione dell'obbligo di etichettatura ambientale degli imballaggi fino al 30 giugno 2023, nonché la possibilità per gli operatori del settore di commercializzare i prodotti privi dei nuovi requisiti di etichettatura ambientale già immessi in commercio o già provvisti di etichetta al 1° luglio 2023, fino a esaurimento scorte.



Nome: **Bennet S.p.A.**
Settore: **GDO**
Numero dipendenti: **oltre 249 occupati**
Classe fatturato: **> 50 mln anno**

Nuovi canali per comunicare la sostenibilità di Bennet

La buona pratica di economia circolare

Nel 2021 Bennet ha avviato una campagna di comunicazione in collaborazione con Lisa Casali, scienziata ambientale, blogger e scrittrice. L'iniziativa è diretta principalmente ai consumatori ed ha lo scopo di accrescere il loro grado di conoscenza in merito alle attività sviluppate dall'azienda per ridurre il proprio impatto ambientale e sociale, ma anche di sensibilizzare gli stessi consumatori relativamente alle tematiche della sostenibilità e dell'economia circolare.

La campagna dal titolo "La sostenibilità Bennet raccontata da Lisa Casali" è un percorso di cinque puntate in cui l'esperta racconta gli impegni che l'azienda assume nei confronti dei temi ambientali e sociali, illustrati nel Bilancio di Sostenibilità Bennet 2020 e declinati nei seguenti ambiti:



- Emergenze ambientali e impegno quotidiano.
- Filiera, prodotti e packaging: sempre più green.
- L'impegno per la riduzione dei gas serra.
- Risparmiare risorse e ridurre sprechi.
- Trasporti e spesa digitale.

I canali di comunicazione scelti dall'azienda per approfondire le tematiche trattate in collaborazione con Lisa Casali sono rappresentati dal sito aziendale e dal canale Youtube di Bennet. Nel sito ufficiale è stata realizzata una sezione apposita dove il consumatore ha la possibilità di leggere gli approfondimenti su quanto fatto dall'azienda per ognuno dei cinque ambiti individuati. Sui canali social (facebook, youtube, twitter e instagram), invece, è possibile visionare alcuni video per ogni puntata in cui Lisa Casali racconta le iniziative intraprese da Bennet e fornisce suggerimenti pratici ai consumatori per contribuire alla riduzione degli impatti ambientali durante la fase di utilizzo dei prodotti.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Aumenta il grado di consapevolezza nel consumatore su temi inerenti alla sostenibilità.
- Stimola comportamenti di consumo responsabili nel consumatore.

Elementi chiave



DRIVER

POSIZIONAMENTO IN CHIAVE DI SOSTENIBILITÀ

L'implementazione della buona pratica ha avuto come principale driver la volontà di allargare la visibilità delle azioni implementate da Bennet in ambito di sostenibilità, tramite una comunicazione più semplice e fruibile rispetto a quella del Bilancio di Sostenibilità, in grado di rendere più evidenti i propri pilastri strategici e di aumentare la reputazione dell'azienda su questo fronte.

“Bennet ha avviato negli ultimi due anni un percorso di definizione della propria strategia di sostenibilità attraverso la rendicontazione dell'impatto che le sue attività hanno non solo in termini economici, ma anche sociali ed ambientali. La misurazione delle nostre azioni ha fatto affiorare le attività virtuose che appartengono da sempre al nostro modo di essere azienda e che rientrano tra i principi dell'Economia Circolare: l'attenta gestione dei rifiuti, il recupero sociale dell'inventario alimentare, l'efficientamento energetico dei nostri negozi e della logistica. Siamo tuttavia consapevoli che quanto facciamo non basti e che dobbiamo agire per fare la differenza lungo tutta la nostra catena del valore. La nostra strategia di sostenibilità ci

indirizza verso azioni specifiche e concrete che stiamo avviando per limitare le emissioni di gas serra, rendere più sostenibile il packaging, selezionare i fornitori dando priorità a coloro che rispettino i nostri standard sociali ed ambientali”.

Ufficio marketing - Bennet S.p.A.

AUMENTO DELL'INTERAZIONE CON I CONSUMATORI

La campagna con Lisa Casali ha avuto anche lo scopo di **aumentare l'interazione con i consumatori**, rendendo più efficace la comunicazione dei temi trattati nel Bilancio di Sostenibilità, anche grazie all'utilizzo dei canali social che raggiungono una platea ampia di clienti in maniera più diretta e coinvolgente.



BARRIERE

Bennet non ha riscontrato barriere all'implementazione della campagna di comunicazione con Lisa Casali, in quanto la collaborazione con l'influencer era già avviata su altri fronti, l'azienda disponeva delle competenze necessarie e l'impegno dei collaboratori interni ed esterni (quali le agenzie di comunicazione) nei confronti della sostenibilità è sempre stato elevato.

Strategie e fattori di successo

STRATEGIA COMUNICATIVA

La strategia di comunicazione si è basata sull'uso di un linguaggio più semplice e discorsivo per catturare l'interesse dei clienti e raggiungere un numero maggiore di persone. Inoltre, l'utilizzo di vignette e illustrazioni a corredo ha consentito di rendere le informazioni più immediate rispetto a quelle presenti nel Bilancio di Sostenibilità, mantenendo però il rigore necessario a una corretta comunicazione ricca di dati ambientali complessi.

STRATEGIA DI COLLABORAZIONE

L'esperienza di Bennet nella comunicazione social e la collaborazione pregressa con gli influencer per le campagne del catalogo fedeltà hanno favorito naturalmente il coinvolgimento di Lisa Casali come volto mediatico della nuova campagna di comunicazione.

I RISULTATI OTTENUTI

I contenuti pubblicati hanno generato un ottimo livello di coinvolgimento, in particolar modo sulle piattaforme Facebook e YouTube, dove sono stati supportati da una campagna a pagamento. Su Facebook i video hanno ottenuto 141.251 visualizzazioni e 14.797 interazioni, su YouTube 172.306 visualizzazioni.

La campagna di comunicazione con Lisa Casali ha generato un aumento di interesse, monitorato dall'azienda sulla base di diversi indici:

- La conoscenza delle attività dell'azienda è quasi raddoppiata, passando dal 12.6% del 2019 al 20.5% del 2020.
- L'impatto sulla reputazione ha avuto un aumento di 11.2 punti, attestandosi a un livello di eccellenza complessivo di 81.
- La propensione all'acquisto è aumentata di 13.6 pp, arrivando al 54%.



I PROSSIMI PASSI

Bennet sta lavorando a nuove immagini intuitive e accattivanti per le illustrazioni che accompagneranno il racconto del nuovo Bilancio di Sostenibilità, in modo tale da renderlo più fruibile ai consumatori oltre che agli altri stakeholders.

L'azienda ha in programma di continuare la collaborazione con Lisa Casali per veicolare le informazioni del prossimo Bilancio di Sostenibilità e di attivare altri canali di comunicazione per accrescere la conoscenza delle azioni compiute nel corso del 2021.

2.4.6 Fase di Gestione dei rifiuti

Il settore retail, con una media del 62% per la fase di **gestione dei rifiuti**, si trova ben posizionato rispetto alla media complessiva del 54% delle 23 aziende facenti parte del campione.

Particolarmente rilevante è il risultato ottenuto in termini di avvio a recupero dei rifiuti prodotti, con percentuali che sfiorano il 90%, ma anche in termini di gestione circolare degli scarti di lavorazione organici, in larga parte avviati verso altre filiere (come, ad esempio, la mangimistica animale) tramite iniziative di simbiosi industriale.

Oltre ad una corretta quanto circolare gestione dei propri rifiuti, si rilevano anche iniziative destinate alla prevenzione della produzione di rifiuti stessi. Queste vengono svolte in riferimento agli imballaggi secondari-terziari delle materie prime o prodotti (in genere riutilizzati per stoccare merci o rifiuti, oppure gestiti tramite sistemi di pooling) oppure in merito all'impiego di utensili, mobili ed attrezzature ancora non obsolete durante le ristrutturazioni di punti vendita o centri di distribuzione. È, inoltre, prassi consolidata quella di evitare il più possibile che prodotti alimentari prossimi alla scadenza si trasformino in rifiuti attraverso apposite aree destinate alla scontistica all'interno dei punti vendita o donazioni ad enti no profit, fino ad accordi con piattaforme on-line specializzate.

Una maggiore attenzione potrebbe essere attuata nei confronti di una raccolta differenziata sempre più spinta, ad esempio attraverso una separazione delle varie sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio (es. rifiuti da imballaggio in PET separati da quelli in HDPE) che possa permettere l'ottenimento di frazioni sempre più pure ed omogenee per facilitarne il riciclo (e dalle quali poter ottenere eventualmente anche un compenso).



Nome:	Esselunga
Settore:	Retail
Numero dipendenti:	oltre 249 occupati
Classe fatturato:	> 50 mln anno

L'economia circolare nella gestione dei rifiuti da imballaggio di Esselunga

La buona pratica di economia circolare

Esselunga rivolge particolare attenzione alla riduzione degli impatti ambientali legati agli imballaggi, sia primari che secondari, attraverso lo studio di alternative e soluzioni più sostenibili, ove possibile.

Tra i diversi progetti implementati, l'attivazione, presso i centri logistici di Biandrate (NO), Pioltello (MI) e Sesto Fiorentino (FI), di impianti autorizzati in R13 per il recupero dei rifiuti di imballaggi secondari con l'utilizzo dei mezzi in reverse logistic, è certamente tra le più virtuose.

Questa scelta strategica, infatti, fa sì che presso i tre impianti siano conferiti gli imballaggi secondari in carta e plastica, provenienti dai negozi, al fine di essere avviati direttamente a recupero e/o riciclo, con un'evidente ottimizzazione del ciclo dei rifiuti: attualmente circa il 100% degli imballaggi secondari provenienti da terzi va a recupero di materia.



Tutti i mezzi a servizio dei tre Ce.Di., dopo aver consegnato la merce ai negozi, rientrano nei centri logistici trasportando i rifiuti da imballaggio: questo flusso permette non solo una riduzione dell'impatto sull'ambiente, ma anche una migliore gestione della frequenza del ritiro dei rifiuti e una riduzione dei costi.

Dal 2019, inoltre, presso il Ce.Di. di Pioltello, l'impianto autorizzato alla messa in riserva degli imballaggi secondari, riceve anche le bottiglie in PET che provengono dalla raccolta dei clienti effettuata presso gli eco-compattatori installati in diversi store Esselunga.

L'iniziativa, in collaborazione con CoriPET (Consorzio volontario per il riciclo del PET), ha portato all'installazione di circa 50 eco-compattatori con il fine di avviare le bottiglie raccolte a riciclo attraverso un processo chiamato "bottle to bottle".

La plastica recuperata e trattata viene, infatti, utilizzata per la produzione di rPET, ossia PET riciclato, impiegato nei contenitori idonei anche al contatto alimentare.



Il meccanismo di raccolta delle bottiglie in PET prevede che i clienti Esselunga, mediante l'APP CoriPET o la Carta Fidaty, possano inserire le bottiglie nell'eco-compattatore (che devono essere vuote, non schiacciate, con tappo, etichetta e codice a barre leggibile) e guadagnare sconti per l'acquisto di prodotti. Nel 2021 l'iniziativa ha portato a una riduzione di 93 t di rifiuti grazie alla raccolta di circa 4.000.000 bottiglie in PET. Nei primi 6 mesi del 2022 sono già state raccolte circa 3.462.625 bottiglie pari a 86,57 t di PET.

Nell'ottica di ottimizzazione del flusso dei rifiuti, anche le bottiglie in PET recuperate dai clienti, vengono trasportate sui mezzi di rientro al Ce.Di. di Pioltello e conferite all'impianto autorizzato. La buona pratica descritta, dunque, elimina l'utilizzo di mezzi dedicati esclusivamente al ritiro dei rifiuti presso i negozi.

Un'ulteriore scelta strategica è stata portata avanti presso il Centro Lavorazione Pesce di Biandrate (NO), dove gli imballaggi in EPS (polistirolo espanso), provenienti dall'attività di lavorazione del pesce, vengono trattati direttamente nell'impianto autorizzato collocato nel sito Esselunga e trasformati in MPS (materia prima seconda). Questo processo virtuoso ha portato, nel 2021, a produrre circa 700 tonnellate di materiale.

PERCHÉ È UNA BUONA PRATICA DI ECONOMIA CIRCOLARE?

- Riduzione rifiuti mandati in discarica: grazie ai propri impianti di messa in riserva dei rifiuti, Esselunga recupera circa il 100% degli imballaggi secondari.
- Recupero degli imballaggi in plastica in PET, per la produzione di nuovi contenitori in rPET, tramite un programma di take-back.
- Aumento del grado di consapevolezza del consumatore riguardo il riciclo delle bottiglie in plastica.

Elementi chiave



DRIVER

Le diverse soluzioni implementate da Esselunga per la riduzione degli impatti ambientali degli imballaggi derivano da varie tipologie di driver:

DRIVER AMBIENTALI

L'installazione di eco-compattatori presso i propri negozi è stata sviluppata per sostenere la filiera italiana "bottle to bottle" finalizzata alla produzione di rPET e al recupero della plastica per la produzione di nuovi contenitori con riduzione dell'utilizzo di plastica vergine.

La presenza dell'impianto di recupero del polistirolo presso il sito di Biandrate consente di ottenere diversi benefici ambientali e permette infatti di:

- Ottimizzare l'EoW per il futuro riutilizzo.
- Riutilizzare completamente il rifiuto recuperato.
- Valorizzare il rifiuto successivamente al trattamento (EoW).

DRIVER OPERATIVI, GESTIONALI ED ECONOMICI

La raccolta degli imballaggi secondari è stata spinta dalla possibilità di aumentare l'efficienza della raccolta attraverso una gestione diretta e con standard centralizzati.

A sua volta tale soluzione è derivata dai vantaggi di riduzione degli spazi di gestione degli imballaggi secondari presso i magazzini dei negozi. Tale attività ha permesso di azzerare i costi di trattamento portando l'operazione in positivo.

“ Non c'è un domani con i sistemi che usavamo ieri.

Bernardo Caprotti, fondatore - Esselunga



BARRIERE

Le principali barriere riscontrate internamente dall'applicazione della buona pratica derivano da impatti organizzativi del lavoro e da costi operativi.

Le barriere esterne sono legate alla burocrazia e a vincoli normativi stringenti sulla gestione dei rifiuti.

Strategie e fattori di successo

Per superare le difficoltà operative riscontrate per l'implementazione delle buone pratiche descritte, Esselunga ha analizzato e valutato attentamente le criticità in ottica di ridefinire e riorganizzare efficientemente il lavoro adattandosi anche a quanto previsto a livello normativo.

“ **In questi ultimi anni abbiamo formalizzato e cristallizzato la nostra responsabilità verso lo sviluppo sostenibile coinvolgendo ogni singola direzione aziendale nell'approvazione di una strategia di sostenibilità challenging ma con target concretamente raggiungibili in ogni ambito di attività, in un percorso di continuo miglioramento delle nostre pratiche ambientali, sociali e di governance.**

Marina Caprotti, presidente - Esselunga

I RISULTATI OTTENUTI

- Circa il 100% degli imballaggi secondari trattati dagli impianti di Esselunga va a recupero di materia.
- Nel 2021 si è avuta una riduzione di 93 t di rifiuti grazie alla raccolta di circa 4.000.000 bottiglie in PET.
- Nel 2021 un recupero di circa 700 t di polistirolo.



I PROSSIMI PASSI

Esselunga, entro la fine del 2022, prevede di estendere il recupero delle bottiglie in PET anche al Ce.Di. di Biandrate, attualmente operativo solo per il recupero gli imballaggi in carta e plastica e, entro il 2023 al Ce.Di. di Sesto Fiorentino. Inoltre, il numero di eco-compattatori presenti nei negozi verrà incrementato e saranno applicati continui monitoraggi per possibili evoluzioni.

“ **Bisogna saper immaginare, bisogna anche saper evolvere, saper guardare più in là.**

Bernardo Caprotti, fondatore di Esselunga

2.4.7 Retail: sintesi di punti di forza ed ambiti di miglioramento

Di seguito si riportano in Tabella 3 i principali punti di forza e ambiti di miglioramento del settore retail per ciascuna delle sei fasi della circolarità precedentemente analizzate.

FASE DELLA CIRCOLARITÀ	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> Localismo dei fornitori (scala regionale-nazionale). 	
Design	<ul style="list-style-type: none"> Design per la durabilità dei prodotti extra-alimentari a marchio. 	
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> Sistema di ottimizzazione del processo di ordinazione / acquisto / gestione del magazzino all'interno dei punti vendita (PV) e dei Ce.Di.. Efficientamento energetico dei PV e dei Ce.Di.. Uso di flotte proprie di veicoli circolari (Euro 5-6, (bio-)LNG). Ottimizzazione dei trasporti (carichi e percorsi) (sia flotte proprie sia di terzi). Reverse logistics imballaggi secondari-terziari (sia flotte proprie sia di terzi). Servizi di noleggio - upgrade - riparazione di prodotti extra-alimentari. 	<ul style="list-style-type: none"> Controllo sull'efficientamento del processo produttivo / sulla gestione degli scarti di produzione / sull'efficientamento energetico ed idrico / sull'approvvigionamento da FER / dei terzisti. Predisposizione di linee guida comportamentali, per i Ce.Di., che richiamino obiettivi di economia circolare. Riutilizzo degli scarti di lavorazione per la realizzazione dei propri prodotti.
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> Sistema di ottimizzazione del processo di ordinazione / acquisto / gestione del magazzino all'interno dei punti vendita (PV) e dei Ce.Di.. Efficientamento energetico dei PV e dei Ce.Di.. Uso di flotte proprie di veicoli circolari (Euro 5-6, (bio-)LNG). 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione circolare della mobilità dei dipendenti dei PV. Uso di sistemi per la riduzione nell'uso di carta termica. Soluzioni di trasporto intermodali.

FASE DELLA CIRCULARITÀ	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Utilizzo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione relativa ai servizi di riparazione-nolegg-upgrade. • Comunicazione relativa alla manutenzione-conservazione dei prodotti extra-alimentari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione sul riutilizzo degli imballaggi dei prodotti alimentari ed extra-alimentari. • Comunicazione sul fine-vita dei prodotti alimentari ed extra-alimentari.
Gestione dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Riuso di utensili funzionanti nel rifacimento di PV e Ce.Di.. • Gestione circolare dei rifiuti (operazioni di recupero). • Gestione circolare degli scarti di lavorazione nei PV e Ce.Di.. • Gestione circolare dei prodotti alimentari prossimi alla scadenza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio (HDPE da LDPE, PET da PE, ecc.).

2.5 I fattori abilitanti alla circolarità nelle aziende

All'interno del gruppo di domande di cui si compone il tool Circol-UP sussistono aspetti che si caratterizzano per essere dei veri propri fattori abilitanti della circolarità. **I fattori abilitanti rappresentano i prerequisiti per l'implementazione di strategie e azioni di economia circolare nel contesto del business aziendale**, vere e proprie basi fondanti per lo sviluppo di iniziative più strutturate, la cui presenza risulta perciò determinante.

Tali fattori abilitanti possono essere ricondotti ai seguenti aspetti:

- **Politica di approvvigionamento** con previsti obiettivi di economia circolare.
- **Collaborazioni intra-filiera** (con i propri fornitori, altre aziende, enti di ricerca).
- **Sensibilizzazione e comunicazione per aumentare la consapevolezza dei consumatori.**

Una **efficace implementazione dei principi dell'economia circolare** si contraddistingue non solo per la **capacità dell'azienda di implementare soluzioni circolari al proprio interno**, ma anche per il **ruolo di coinvolgimento che essa può svolgere**, con il proprio essere proattiva, verso i propri stakeholder e attori operanti nella propria filiera.

È pertanto in questa direzione che tali fattori abilitanti sono stati ideati ed individuati all'interno dello strumento Circol-UP e dei quali, di seguito, si riporta una analisi aggregata come una sorta di indicatori sintetici in grado, a loro volta, di fornire **chiavi di lettura utili sullo stato della circolarità nel largo consumo**.

Le domande analizzate sono state ideate con risposte in scala "Likert" semi-quantitativa a cinque punti per le quali il 100% è stato attribuito nel caso di presenza dell'aspetto considerato in modo strutturato/sulla totalità di prodotti/soggetti aventi ad oggetto iniziative di circolarità mentre lo 0% è stato attribuito nel caso di totale assenza/valutazione non ancora in corso di aspetti di circolarità.

Per quanto riguarda la presenza di una **politica di approvvigionamento** che tenga conto di obiettivi di economia circolare si rilevano tre principali gruppi di aziende che si contraddistinguono per diversa "velocità" nell'adozione, in particolare:

- 7 aziende su 23 hanno adottato una politica che richiama obiettivi di EC.
- 8 sono in procinto di dotarsene, anche se comunque richiamano obiettivi di sostenibilità .
- Le restanti non se ne sono ancora dotate.

In merito alle **collaborazioni intra-filiera** con enti di ricerca/altre aziende al fine di individuare nuove soluzioni o azioni per la massimizzazione della propria circolarità di processo e/o di prodotto e/o di imballaggio anche in questo caso si rilevano sostanzialmente due "velocità" tali per cui circa la metà delle aziende considera strategica la collaborazione con altre aziende/enti di ricerca per supportare obiettivi di economia circolare e con questi sono già stati predisposti programmi di ricerca per la realizzazione di nuove iniziative, oltre ad averne già realizzate molte. Per un'altra metà di aziende o non sono mai state realizzate forme di collaborazione di questo genere oppure sono state realizzate talune iniziative ma in forma limitata senza un programma di medio-lungo periodo.

Infine anche circa la realizzazione di **campagne di sensibilizzazione** finalizzate alla promozione di obiettivi di EC si rilevano più "velocità". Nel dettaglio, circa la metà delle aziende ha raggiunto la consapevolezza di ricoprire un ruolo importante per la creazione di una cultura della circolarità e realizza frequenti campagne di sensibilizzazione su tematiche afferenti all'economia circolare. Per un altro nutrito gruppo di aziende tali campagne vengono realizzate ma in misura meno frequente nel tempo, mentre un terzo gruppo meno numeroso riporta come al momento non ne siano mai state fatte, ma potrebbero venire realizzate a breve.

2.6 Le barriere sistemiche all'adozione di alcune azioni di circolarità

L'analisi dei dati raccolti tramite l'applicazione di Circol-UP ha permesso anche di individuare quelle che sono azioni poco adottate dalle aziende anche perché necessitanti di un supporto di altri attori del sistema (come ad esempio pubbliche amministrazioni, altre aziende della filiera, operatori del riciclo, ecc.) per una efficiente implementazione. La difficoltà nell'implementare queste azioni suggerisce la presenza di barriere di sistemiche che richiedono una collaborazione tra molteplici categorie di attori ai fini del loro superamento.

In particolare si è notato che per tutti e tre i settori analizzati (food & beverage, home & personal care, retail) le aziende facciano scarso ricorso a **soluzioni di trasporto intermodale**. Il ricorso a questa tipologia di trasporto delle merci ovviamente **non può dipendere esclusivamente da una scelta aziendale ma anche dalle infrastrutture presenti sul territorio nazionale**.

Ulteriore azione scarsamente adottata dalle aziende fa riferimento alle **forme di ritiro dei prodotti e/o imballaggi a fine vita, ovvero forme di take-back** che permettano all'azienda di tornare in possesso di prodotti e/o imballaggi dopo che questi sono stati utilizzati dai consumatori ed hanno raggiunto il fine vita utile. In particolare, dai dati raccolti, emerge come le aziende di settori quali food & beverage, home & personal care implementino scarsamente azioni di questo tipo. Ovviamente anche in questo caso **adottare azioni di questo tipo non dipende esclusivamente dalla volontà delle aziende ma anche dalla disponibilità di soggetti in grado di gestire la logistica inversa in modalità efficiente ma anche da eventuali barriere normative** che impediscano l'attuarsi di questi processi.

Infine, per i settori food & beverage e retail, dai dati raccolti, emerge che la **raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio** (ad esempio raccogliere separatamente PET da PE oppure raccogliere separatamente vetro di diverse colorazioni, ecc.) risulta una pratica scarsamente condotta. Anche in questo caso la non adozione di questa pratica non è da attribuirsi interamente a scelte aziendali; in alcuni casi infatti **l'assenza di operatori interessati a queste raccolte differenziate "spinte" può costituire la principale motivazione alla non adozione di queste iniziative**.

In conclusione, per far sì che le azioni sopra menzionate possano essere implementate maggiormente è necessaria una collaborazione tra molteplici categorie di attori del sistema che potrà avvenire solo se il dialogo sulle tematiche dell'economia circolare verrà portato avanti.

2.7 Best practices a livello organizzativo delle aziende con migliori performance: la parola ai manager

L'analisi dei risultati ottenuti dall'applicazione di Circol-UP e alcune interviste condotte con le stesse aziende hanno fatto emergere anche alcune **best practices organizzative** adottate dalle aziende più performanti in termini di economia circolare.

Ad esempio, un buon numero di aziende che ha conseguito i risultati migliori in termini di performance di economia circolare effettua attivamente **attività di controllo e monitoraggio delle azioni con specifici Key Performance Indicator (KPI)**. Questi KPI servono per monitorare l'avanzamento di iniziative messe in atto ma anche all'individuazione di nuove potenziali iniziative in termini di economia circolare.

Altro fattore organizzativo comune a molte aziende con le performance migliori sotto il profilo della circolarità, è la **presenza di una funzione specifica per la sostenibilità**. In quelle aziende è proprio la funzione sostenibilità a programmare e gestire le attività connesse all'economia circolare in maniera efficiente. Inoltre dai risultati delle interviste condotte con alcune delle aziende più performanti **è emersa l'importanza che la funzione sostenibilità agisca in forte sinergia con le altre funzioni aziendali**. In particolare, le aziende più performanti utilizzano spesso meeting tra la funzione sostenibilità e tutte le altre funzioni aziendali. Questo fa sì che le progettualità in termini di economia circolare siano ampiamente condivise e discusse all'interno dell'azienda e quindi implementate con successo.

Ultimo aspetto che contraddistingue le imprese più performanti in termini di economia circolare è il tema della **formazione**. Le aziende più performanti, è stato notato attraverso le interviste condotte, compiono **azioni di sensibilizzazione e di formazione di tutti i dipendenti aziendali a partire dal management**. Attraverso queste attività le tematiche dell'economia circolare permeano all'interno dell'impresa e diventano agire quotidiano.

Sempre in relazione al tema della formazione, dai risultati emerge anche come **alcune delle imprese più performanti agiscano su questo tema anche nella filiera di appartenenza**. In particolare, alcune delle aziende più performanti in termini di economia circolare effettuano varie iniziative di formazione della filiera su tematiche legate all'economia circolare.

2.8 Considerazioni finali sullo stato dell'arte della circolarità nel largo consumo

- I risultati presentati e discussi nelle sezioni precedenti indicano come **le aziende del largo consumo afferenti al campione si posizionino in media su una performance associabile ad un livello “Proactivist”**. I dati, in maggior dettaglio, evidenziano come le imprese del settore food & beverage siano sostanzialmente le più avanzate sulle tematiche della circolarità seguite dalle aziende dei settori home and personal care e retail.
- In termini complessivi le performance sono di assoluto rilievo in quanto permettono di affermare che **un percorso strutturato di circolarità è già stato intrapreso e che le aziende lo stanno portando avanti nel pieno rispetto di una visione che integra competitività economica con rispetto ambientale**. Tale performance indica anche come tali iniziative siano state inserite all'interno di un concetto di fare business che vede l'azienda stessa essere per l'appunto proattiva nei confronti della circolarità, consapevole cioè di come una reale integrazione di obiettivi e principi di economia circolare nei processi aziendali possa **creare opportunità da cogliere anche in termini di competitività, distintività, posizionamento sul mercato, ma anche solidità nel lungo periodo e credibilità nei confronti dei clienti**.
- A livello di quelle che sono le dimensioni che supportano la transizione verso la circolarità, i cosiddetti fattori abilitanti, i dati raccolti suggeriscono diverse velocità di adozione tra le aziende esaminate. In questo caso, per **le aziende con performance peggiori la crescita in termini di economia circolare potrà avvenire qualora maggiore attenzione venga data a:**
 - Una **politica di approvvigionamento** che tenga conto esplicitamente anche di obiettivi e principi di economia circolare.
 - Individuazione di **collaborazioni** intra-filiera per la circolarità.
 - Far **incrementare la consapevolezza dei consumatori e del contesto** nel quale una data organizzazione opera anche in termini di economia circolare.
- Infine, dall'analisi congiunta dei risultati ottenuti dall'applicazione di Circol-UP e alcune interviste condotte con le stesse aziende hanno fatto emergere anche alcune **best practices** organizzative intraprese dalle aziende con performance migliori. Queste sono rappresentate da:
 - **Utilizzo di KPI di controllo** per monitorare l'avanzamento di iniziative messe in atto ma anche all'individuazione di nuove potenziali iniziative in termini di economia circolare.
 - **Condivisione delle progettualità** in termini di economia circolare all'interno dell'azienda con le varie funzioni.
 - **Iniziative di sensibilizzazione e formazione** su queste tematiche all'interno dell'azienda ma anche nella filiera di appartenenza.

3

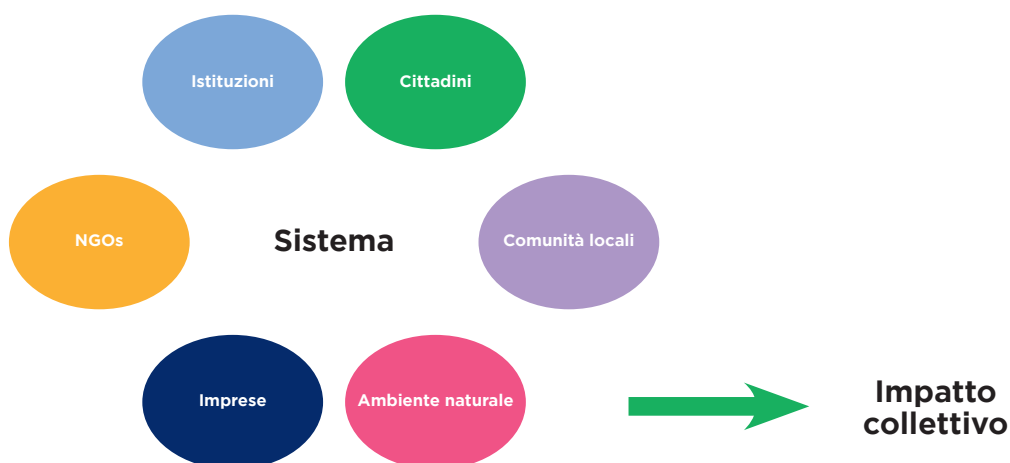
L'importanza di
agire come sistema

Alla luce di quanto evidenziato nei capitoli precedenti, è possibile svolgere alcune riflessioni per supportare ulteriormente il **processo di massimizzazione della circolarità intrapreso con Circol-UP**, a favore della transizione ecologica, non solo a livello di singole imprese e filiere ma anche **a livello di sistema**.

Con questa finalità, è necessario introdurre alcuni **concetti chiave**, quali pensiero sistemico, valore condiviso, impatto collettivo e nuovi stili di leadership, al fine di meglio evidenziare quelle **azioni** che possono essere realizzate, secondo una logica di sistema, con il fine di perseguire la chiusura dei cicli, conservare il valore delle risorse lungo le diverse fasi della circolarità, preservare e rigenerare il valore del capitale naturale, secondo logiche di collaborazione e di co-creazione. I concetti introdotti sono accompagnati da casi aziendali che aiutano a comprendere come la “teoria” possa essere tradotta in “pratica”.

3.1 Le azioni di sistema e il loro impatto collettivo

I benefici della transizione da un'economia lineare ad una circolare si realizzano lungo i tre assi della sostenibilità, che sono anche le componenti fondamentali dei sistemi in cui le aziende e le catene del valore operano, ossia i **“sistemi ecologico-socio-economici”**. Per le imprese la circolarità è un'interessante opportunità, ma anche una sfida ambiziosa che porta a definire nuovi **modelli di business**. Grazie all'approccio circolare, i prodotti risultano durevoli, di qualità, riutilizzabili, riciclabili e garantiscono il mantenimento del valore sino al loro fine vita.



Fonte: Elaborazione degli autori

Figura 28: Azioni di sistema che generano un impatto collettivo: gli attori

3.1.1 Pensiero sistemico

Un **sistema** è una serie di elementi finiti in interazione tra loro. Più gli elementi sono numerosi, maggiori sono le connessioni e maggiore è il livello di complessità da gestire. Invece di guardare singolarmente alle parti che compongono un sistema, il **pensiero sistemico** (system thinking) cerca le **connessioni** tra di esse. L'approccio sistemico riconosce, pertanto, la dinamicità e l'interdipendenza tra i differenti elementi, che sono di tipo economico, ambientale e sociale.

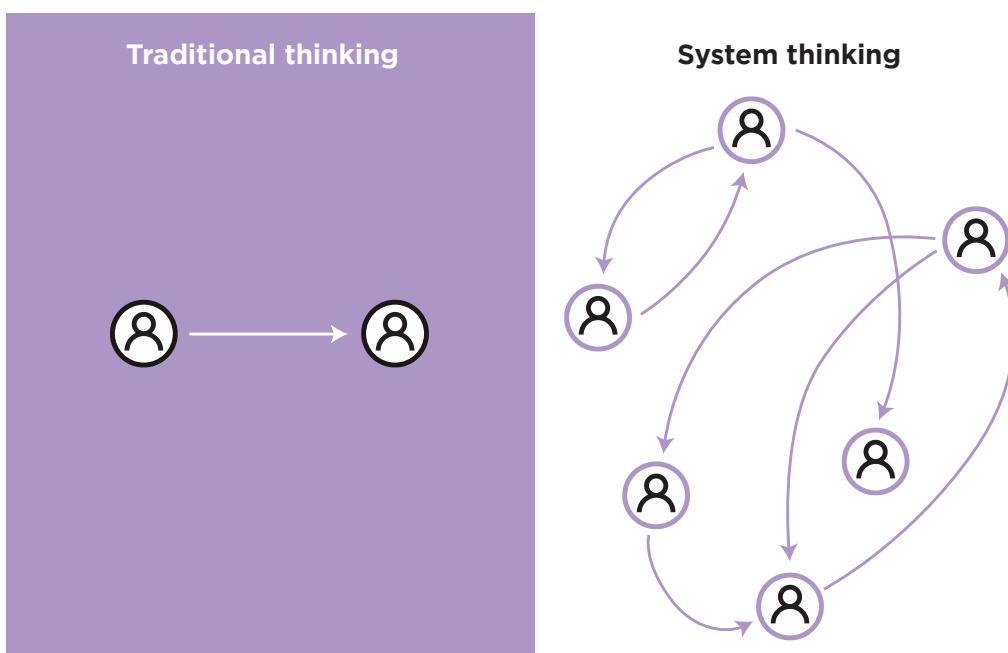


Figura 29: Differenza tra l'approccio lineare tradizionale e l'approccio sistemico

In risposta alle sfide che l'economia circolare pone su numerosi fronti, il pensiero sistemico può supportare i processi di cambiamento, di innovazione e di sviluppo strategico, sviluppando azioni di sistema, che hanno alla loro base la collaborazione e spesso si traducono nella generazione di valore condiviso, come nel caso di Walmart.

Walmart nel 2012 si è prefissata l'obiettivo di eliminare 20 milioni di tonnellate di gas climalteranti dalla sua supply chain e di ridurre i costi dei suoi packaging. Ha incontrato però un imprevisto: i suoi fornitori non riuscivano a reperire abbastanza materiale riciclato da utilizzare nei nuovi pack. In questa cornice di material scarcity, paradossalmente, gran parte della popolazione americana viveva in città dove i rifiuti erano smaltiti in discarica senza prima un vero sistema di differenziazione dei materiali recuperabili. Per di più le amministrazioni non avevano la possibilità di investire in impianti di riciclo perché troppo costosi, nonostante fossero l'unica soluzione possibile a sanare la mancanza di materia prima sul mercato. Quindi nel 2013 Walmart ha deciso di collaborare con diverse NGOs, amministrazioni locali, riciclatori, grandi brand (anche competitor come Unilever e P&G) ed esperti in finanza provenienti dalla Goldman Sachs. La lungimiranza e il pensiero sistemico di Walmart nel coinvolgere più partecipanti ha reso possibile quello che da sole le organizzazioni non erano riuscite a fare: costituire un fondo da 100 milioni di dollari, il "**Close Loop Fund**" finalizzato a realizzare impianti di riciclo in tutti gli USA. Ad oggi, grazie al fondo sono stati finanziati 10 progetti per un valore di 80 milioni di dollari, e città come Memphis (Tennessee) hanno finalmente accesso a impianti di riciclo. Questi investimenti hanno permesso di ridurre la quantità di rifiuti conferiti nelle discariche, tagliare le emissioni climalteranti e soprattutto creare posti di lavoro. Contemporaneamente Walmart ha beneficiato di questa iniziativa: la presenza di materie prime seconde sul mercato ha rafforzato la sua supply chain ed ha abbassato i costi del packaging.

3.1.2 Valore condiviso

Secondo Kramer e Porter²⁰ si può definire il **valore condiviso** o shared value l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. Al centro del concetto di shared value vi è l'individuazione e l'espansione del collegamento tra **benessere sociale e successo economico**. Ciò implica di misurare il raggiungimento degli obiettivi e performance nel medio-lungo termine, dovendo tenere conto non solo del profitto immediato, ma anche del **valore prodotto per l'impresa e per tutti gli stakeholders**.

La creazione di valore condiviso **non consiste nella redistribuzione dei profitti dell'impresa**, devolvendoli a determinate cause sociali, ma nel fornire alla

²⁰ Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value. In: Lenssen, G., Smith, N. (eds) Managing Sustainable Business. Springer, Dordrecht

società gli strumenti e le conoscenze per migliorare la propria condizione e creare valore essa stessa, come accaduto nel caso della strategia **Ecomagination**, sviluppata da **General Electric (GE)**.

GE fornisce ai propri clienti soluzioni tecnologiche che consentono di migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse e che forniscono energia più pulita riducendo le emissioni e il consumo di risorse idriche. Così facendo, GE oltre a migliorare l'impatto sull'ambiente derivante dalla propria attività e da quella dei suoi clienti, ottiene anche grandi profitti. **Nel 2015 i 2,3 miliardi di dollari investiti nell'area ricerca e sviluppo hanno generato 36 miliardi di dollari di ricavi derivanti dai prodotti Ecomagination.**

Oppure nel caso di **Hindustan Unilever**, la divisione indiana della multinazionale anglo-olandese Unilever, che ha ridefinito i propri canali distributivi in modo radicale con l'introduzione del progetto Shakti. Si tratta di un **sistema distributivo a domicilio attuato dalle donne che vivono nei villaggi rurali e poveri dell'India**. Unilever fornisce a queste donne microcredito e formazione e permette loro di aumentare il reddito familiare riducendo allo stesso tempo la diffusione di malattie contagiose grazie all'accesso a prodotti per la cura della persona. Tramite questo progetto Unilever ha ampliato la **penetrazione nelle zone rurali** indiane, che costituivano un mercato molto difficile da raggiungere e si è fatta conoscere in zone non coperte dai media. Questo progetto costituisce il 5% dei ricavi conseguiti in India: la ridefinizione della catena del valore nell'ambito di una strategia di creazione di valore condiviso ha portato **vantaggi** sia sociali che economici.

Più nello specifico, sono **tre gli approcci grazie ai quali è possibile creare valore condiviso** (figura 29).



Fonte: elaborazione degli autori da Porter and Kramer "The Ecosystem of Shared Value" 201 link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-024-1144-7_16

Figura 30: Approcci da cui si realizza lo Shared Value

3.1.3 Purpose Driven business model

I **purpose driven business models** sono modelli di business che non si limitano a generare valore economico ma riescono a generare, contemporaneamente, valore sociale ed ambientale. Si tratta di **business model** guidati, appunto, dal proposito di **perseguire il benessere non solo dell'azienda ma anche dei propri dipendenti e consumatori**. Le componenti dei purpose business model sono evidenziate in tabella.



Fonte: PURPOSE DRIVEN BUSINESS: Latest fad or the ultimate sustainable competitive advantage? da Cruz et al. 2020 researchgate.net/publication/344774277_PURPOSE_DRIVEN_BUSINESS_Latest_fad_or_the_ultimate_sustainable_competitive_advantage

Figura 31: Le componenti del purpose

Il “Commitment to life” di Natura &CO, gruppo cosmetico di carattere globale, multi canale e multi brand, composto da Avon, Natura, The Body Shop ed Aesop ha le caratteristiche evidenziate in tabella. Gli obiettivi sono ambiziosi e quantificati, ed espressi su tre assi principali: **rispondere alla crisi climatica** attraverso la **protezione dell'Amazzonia**; **difendere i diritti umani** e garantire inclusione ed equità in tutto il network; **abbracciare la circolarità e la rigenerazione**:

- Rispondere alla crisi climatica e proteggere l'Amazzonia: raggiungere la net zero per le emissioni di carbonio entro il 2030 (per tutti e quattro i gruppi); aderire alla UN Convention of Biological Diversity; proteggere 3 mila ettari di foresta amazzonica (oggi il gruppo ne protegge circa 1,8 mila) entro il 2030.
- Difendere i diritti umani: creare network che siano inclusivi, che accolgano le differenze (di gender, etniche, disabilità); garantire salari equi e paritari; contrastare le violazioni dei diritti umani in tutto il suo network ma in particolare nella sua supply chain, investire in questioni sociali chiave (ricerca e prevenzione sul cancro, violenza domestica ed educazione).
- Abbracciare la circolarità e la rigenerazione: assicurare che il 100% dei propri packaging siano riutilizzabili, riciclabili o compostabili; aumentare la percentuale di plastica riciclata nei packaging al 50%; entro il 2030 ricorrere a soluzioni rigenerative come i sistemi di estrazione rigenerativa e soluzioni waste to plastic.

Alcuni studi hanno messo in evidenza che le imprese che possiedono un purpose driven business model tendono a crescere più velocemente nel mercato di riferimento, aumentando sia la forza lavoro che la customer satisfaction²¹. Ciò è possibile perché i **consumatori** sono sempre più consapevoli del fatto che le loro scelte hanno un impatto sull'ambiente e sulla comunità e, per questo, tendono a premiare, con le loro scelte d'acquisto, le organizzazioni che dimostrano un'attenzione particolare sul fronte ambientale e sociale. Riconoscendosi nella visione del mondo dell'impresa, sviluppano con essa una **relazione più solida e duratura**. I consumatori, infatti, nella transizione svolgono un ruolo radicalmente diverso da quello volto nell'economia lineare: richiedono di essere parte attiva della catena del valore, valore che spesso co-creano attraverso diverse forme di collaborazione.

²¹ Purpose is everything. How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Diana O'Brien, Andy Main, Suzanne Kounkel, Anthony R. Stepha (2019). Deloitte Insight.

Nel caso di **LUSH Italia**, il programma “**Bring It Back**” consente di riportare in negozio qualunque contenitore di plastica Lush, vuoto e pulito, per favorirne il riciclo in un’ottica di economia circolare. Per ogni contenitore riportato, il cliente riceve 50 centesimi di euro utilizzabili per gli acquisti contestualmente alla spesa del giorno in uno dei 30 negozi Lush in Italia. Una volta riportate in negozio, le confezioni vengono spedite al Lush Greenhub in Croazia, l’hub di riciclo dei materiali, che si occupa di separare le etichette e di sminuzzare il tutto per creare materiale riciclato.

3.1.4 Impatto collettivo e leadership di sistema

Le imprese possono collaborare con stakeholders di diversa natura per realizzare cambiamenti a livello di sistema, cambiamenti di cui esse stesse necessitano per realizzare gli obiettivi che non possono realizzare da sole (si pensi al caso di Walmart). In questi casi si fa riferimento al modello di **impatto collettivo**²². Si tratta di un approccio all’azione in cui viene coinvolta una rete composta di soggetti - tra organizzazioni pubbliche e private, governative e non e la società civile - che promuovono spesso obiettivi legati alla sostenibilità, imparando insieme, allineando e integrando le proprie azioni per ottenere un cambiamento profondo e necessario.

TABIT e Vodafone Turkey nel 2009 hanno deciso di collaborare insieme ai contadini turchi per creare il **Vodafone Farmers’ Club**, con l’intento di migliorare l’accesso dei piccoli agricoltori alle informazioni, al mercato e ai finanziamenti attraverso la tecnologia mobile. In Turchia il 72% delle aziende agricole sono piccole o molto piccole. Si trovano spesso a fare i conti con la scarsità dei raccolti, la mancanza di accesso a finanziamenti, alle infrastrutture, alle tecnologie e alle informazioni e risultano isolati. Tabit ha alle spalle un network ben strutturato di organizzazioni agricole e partner turchi che hanno l’obiettivo di trovare ed implementare soluzioni concrete che migliorino la mancanza di informazione e tecnologie di comunicazioni (ICT) nel settore agricolo. Grazie alla collaborazione tra questi attori:

1. È stata creata la piattaforma ICT **The Vodafone Farmer’s Club**, in grado di mettere in contatto gli agricoltori e sulla quale vengono condivise informazioni customizzate sull’agricoltura. In più ha un servizio dedicato che permette gli agricoltori di pubblicizzare i propri prodotti

²² Porter, M.E., Kramer, M.R. (2016). The Ecosystem of Shared Value. In Harvard Business Review pp.80-89

direttamente ai clienti finali (senza intermediari), aumentando così le possibilità di profitto.

2. I **contenuti presenti nella piattaforma** sono il frutto della collaborazione tra il Ministero dell'Agricoltura, le unioni agricole turche e gli agricoltori coinvolti nell'iniziativa, coordinati da TABIT. Le informazioni fornite sono di carattere tecnico e operativo: previsioni del meteo, metodi di raccolta, malattie fitosanitarie ma anche di carattere amministrativo (come accedere ai sussidi).
3. Sono state organizzate **campagne di marketing** per far aderire i piccoli agricoltori e al tempo stesso, fidelizzarli.

L'implementazione della piattaforma ha fatto sì che gli agricoltori abbiano aumentato i loro profitti attraverso la vendita diretta e che i loro clienti abbiano comprato i prodotti ad un prezzo equo. TABIT ha potuto incrementare la credibilità come partner tecnico e per questo ha ampliato il suo network. Vodafone, forte del successo ottenuto con questa iniziativa, ha replicato il modello anche in altre parti del mondo (Egitto, Ghana, Tanzania, India, Kenia e Nuova Zelanda), raggiungendo l'obiettivo sociale di miglioramento di qualità della vita dei segmenti di popolazione poco serviti e isolati.

Per realizzare iniziative di **collective impact** sono state identificate **cinque condizioni** abilitanti: un'agenda comune, sistemi di misurazione condivisi, attività di mutuo rafforzamento, comunicazione continua e una ossatura di supporto delle organizzazioni (figura 32).



Fonte: Elaborazione degli autori

Figura 32: Le condizioni dell'impatto collettivo

Applicare i concetti delineati fin qui richiede capacità peculiari. Si fa riferimento, a questo proposito, alla System Leadership. I **System Leader** sono persone capaci di catalizzare e facilitare azioni di carattere collettivo, coordinando i diversi attori coinvolti. In questo stile di leadership il focus non è sul controllo o sulla direzione delle azioni ma sulla capacità di **far convergere le competenze, le attitudini e gli sforzi di una molteplicità di attori** per raggiungere un obiettivo condiviso, co-creato e ad elevato impatto sistemico.

Gli elementi compongono la System Leadership sono il sistema, la comunità e l'individuo.

Il sistema: Il sistema complesso che dà forma alle sfide alle quali si intende rispondere.

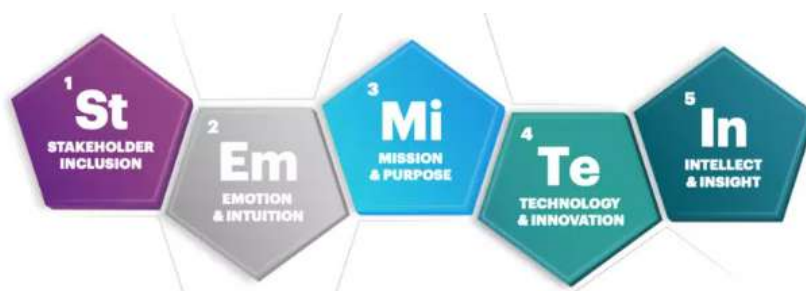
La comunità: Consiste nel **creare accordi** per far sì che gli stakeholder siano allineati e che vengano intraprese azioni nel sistema intra e inter organizzazioni.

L'individuo: Le skills di una **leadership collaborativa** appartengono all'individuo e garantiscono l'apprendimento, l'accrescimento della fiducia e facilitano l'azione tra stakeholder che condividono un obiettivo comune.



Figura 33: Gli elementi chiave della Leadership di sistema

La pandemia di Covid-19 ha offerto l'opportunità di ripensare i modelli di business, a come vengono gestite le organizzazioni e a come adottare approcci imprenditoriali più innovativi. I decision makers privati e pubblici, oggi più che mai, sono chiamati a rispondere a sfide complesse, che sono ambientali, climatiche, legate alla qualità e quantità delle risorse, legate ai rischi di approvvigionamento, alle dinamiche geopolitiche, alla sicurezza delle persone e dei sistemi stessi, alla salute umana, alla resilienza, all'adattamento, al bisogno di equità, coesione e inclusività. Come sottolineano le parole del CEO del UN Global Compact, la Responsible Leadership può essere la chiave di una vera rivoluzione:



Fonte: World Economic Forum "The 3 pillars of responsible leadership for the 2020s" 2020
weforum.org/agenda/2020/01/responsible-leadership-corporations-stakeholders-ygls/

Figura 34: Gli elementi della Responsible Leadership: Inclusività, Emotività e Intuizione, Mission e Purpose, Tecnologia e Innovazione, Intelletto e Intuizione.

Lise Kingo, ceo - UN Global Compact:

“ **La mia speranza per i prossimi anni è di vedere una rinascita per un nuovo tipo di umanesimo che mette la compassione per le persone e per gli esseri viventi al centro della responsible leadership, che è in grado di capire che il benessere delle persone, della natura e del pianeta è connesso con qualsiasi altra cosa.**”

3.2 Le azioni di sistema che preservano il valore e favoriscono la chiusura dei cicli

Nel capitolo 2 è stato evidenziato come le performance medie rilevate per le sei fasi della circolarità, pur risultando piuttosto simili, mostrino che **le fasi di produzione (42%), di approvvigionamento (51%), di utilizzo (52%) e di gestione rifiuti (54%) siano caratterizzate dalle maggiori opportunità di sviluppo.** Al fine di incidere positivamente su queste fasi e le relative performance, le aziende del largo consumo possono tradurre nella pratica i concetti di pensiero sistemico, valore condiviso e relativi business model e impatti collettivi attraverso “azioni di sistema”, per praticità suddivise in:

- 1. Azioni di sistema a monte**, “Upstream action”, che coinvolgano la supply chain, volte a supportare i fornitori nell'adozione dei principi dell'economia circolare, come ad esempio attività di co-progettazione/shared value.
- 2. Azioni di sistema per il mantenimento del valore delle risorse**, “Core action” volte a costruire una cultura della circolarità internamente e esternamente all'organizzazione stessa attraverso l'implementazione di soluzioni circolari innovative che prevedono la trasformazione dei processi aziendali sotto la lente dell'economia circolare e stimolano la creazione e il rafforzamento di varie tipologie di networking per un uso efficiente delle risorse e la preservazione del valore a questo relative.
- 3. Azioni di sistema a valle**, “Downstream action” che impegnano e coinvolgono i consumatori a diventare anch'essi attori consapevoli e attivi della transizione circolare stessa, ad esempio, promuovendo l'importanza del ri-uso/ri-valorizzazione, implementando schemi di take-back per raccogliere prodotti o materiali usati e re-introdurli all'interno della catena del valore.

Tipicamente, l'attuazione delle azioni di sistema è guidata da alcuni driver. Esempi dei fattori tra i più efficaci che contribuiscono alla crescita di modelli circolari di business sono elencati di seguito:

- 1.** Spinta imprenditoriale derivante da un management sensibile ai temi ambientali .
- 2.** Creazione di sinergie e risparmi grazie a una maggiore cooperazione, anche tra i vari attori che operano lungo la filiera.

3. Esplorazione di nuove opportunità di mercato ed in ultimo l'identificazione di sfide competitive derivanti dalla scarsità di una risorsa/materia prima o dai rischi legati ai prezzi crescenti della stessa o alle difficoltà di approvvigionamento.²³

Si tratta, a ben vedere, di aspetti che hanno già guidato alcuni dei casi di successo evidenziati nel capitolo 2, dove – ad esempio – strategie culturali e organizzative di lungo periodo, spinta ad un efficientamento dei processi produttivi nonché la necessità di misurarsi con competitor sempre più attenti alle sfide della circolarità sono risultati fattori di successo che hanno reso alcune pratiche – a tutti gli effetti – “best practices di economia circolare”.

Sussistono, come peraltro insegnano gli stessi casi studio del capitolo 2 e l'esperienza di applicazione del Circol-UP, anche possibili **barriere alla attuazione** di strategie di circolarità, ancor più se si tratta di azioni di sistema che, per loro natura, coinvolgono più attori e si attende che producano un impatto collettivo. Per ogni azione presentata di seguito, vengono infatti illustrate le barriere che possono provocare “perdite di efficienza”, ossia il mancato mantenimento del valore lungo i cicli produttivi. Queste, in generale, possono essere rappresentate da:

- **Asimmetrie informative** come la conoscenza scarsa o nulla degli impatti ambientali causati da un prodotto/servizio.
- **Priorità di business** tali per cui le aziende non vogliono o non sono in grado di passare ad un modello di business circolare.
- **Dinamiche di mercato**, identificabili soprattutto nei bias di prezzo (è realistico pensare che un'azienda che inquina molto investa poco nel miglioramento delle sue performance ambientali in termini di innovazione, motivo per cui sostiene costi bassi e fissi).
- **Cultura e abitudini** per esempio dei consumatori che sono scettici nei confronti delle materie prime riciclate e quindi frenano i produttori ad utilizzarle.
- **Geografia e sviluppo infrastrutturale** per via delle grandi distanze e l'estensione dei confini geografici, dovuti alla globalizzazione che ostacolano o impediscono una logistica più circolare (ad esempio la reverse logistics).
- **Tecnologia** che spesso, in particolare nel mondo dei rifiuti, tende ad avere sviluppi più lenti e per questo comporta un rallentamento nei processi di riciclo.
- **Regolamentazione** che in certi casi risulta ostacolare la chiusura completa dei cicli (si veda ad esempio la disciplina relativa ai sottoprodotti).

²³ Management dell'economia circolare. Principi, drivers, modelli di business e misurazione. Gusmerotti, N. M., Frey, M., Iraldo, F. (2020).

Molte di queste barriere sono anche barriere “di sistema” che sono state rilevate nell'applicazione del Circol-UP, ad esempio in termini di **carenze infrastrutturali** che limitano il ricorso a soluzioni di trasporto intermodale, nella presenza di un **quadro normativo che non è adeguato** a sostenere l'attuarsi di processi di logistica inversa, o nelle **dinamiche di mercato**, anche queste, non adeguate ad assorbire l'esito di una raccolta differenziata più spinta da parte delle aziende.

Conoscere queste barriere è importante per poterle anticipare e superare, cosa che molte aziende che attuano modelli di business circolari hanno già cominciato a fare, come mostrano gli esempi che si citano in questo report, con l'obiettivo di fornire ispirazione ad altre imprese del largo consumo. Al fine di meglio supportare la possibile attuazione di azioni di sistema, vengono identificati i “primi passi” ossia una to do list che descrive quelle azioni funzionali a prevenire le barriere individuate e attuare strategie per la circolarità aziendale.

3.2.1. Azioni di sistema a monte della filiera

Le azioni di sistema upstream **co-creano valore condiviso** e intendono essere ristorative e rigenerative verso il **capitale naturale**. Queste possono essere realizzate attuando:

1. Il principio di **preservazione e rigenerazione del capitale naturale**. Queste azioni si riflettono sulla qualità dei prodotti/servizi che l'azienda offre e ciò risulta decisivo perché aumenta la competitività, conferisce resilienza nei confronti dei cambiamenti e permette di definire l'azienda circolare nell'uso delle risorse.
2. Il principio di **refuse**, che può voler dire, ad esempio, rinunciare a sostanze o materiali pericolosi durante la fase di produzione, oppure prediligere l'utilizzo di materie prime seconde a discapito di quelle vergini per minimizzare l'impatto ambientale.

Queste azioni possono risultare **preziose per migliorare le performance nelle fasi di approvvigionamento**, agendo sulle strategie di approvvigionamento in maniera rigenerativa, e salvaguardando la qualità delle produzioni.

Le organizzazioni si trovano, oggi, ad affrontare le sfide del cambiamento climatico, la perdita progressiva di biodiversità, l'alterazione dei cicli biogeochimici come quello dell'azoto e del fosforo, l'acidificazione degli oceani e le innumerevoli conseguenze che il riscaldamento globale porta con sé. In risposta a questi cambiamenti, approcci di sistema volti ad agire sul **capitale naturale in modo rigenerativo e collaborativo** possono alleviare la pressione esercitata sulle risorse naturali e agevolare un'economia che tuteli i servizi

ecosistemici²⁴, garantendo contemporaneamente prodotti di qualità (specialmente nella produzione alimentare). È necessario, quindi, **tutelare le matrici ambientali alla base dei processi produttivi, partendo dalla gestione dei suoli, dell'inquinamento dell'aria, dell'acqua ed al rumore, così come dalle emissioni di sostanze pericolose in ambiente.**

Esempi di aziende che hanno compreso la centralità del capitale naturale nel loro business e che hanno previsto lo sviluppo di network collaborativi non sono rari. **Apple** ha intrapreso, nel 2015, una strategia per diminuire l'impatto ambientale nella fase di design e approvvigionamento di materia prima per il proprio packaging. Attraverso l'iniziativa "paper and packaging²⁵", con l'intenzione di mitigare - in particolare- il proprio impatto sulle foreste riducendo la quantità di materia prima impiegata nel packaging, utilizzando maggiori **quantità di materiale riciclato e di materiale certificato FSC**, Apple ha investito nella corretta gestione delle foreste dalle quali si approvvigiona negli US e in Cina. L'iniziativa, condotta con la **collaborazione** di WWF Cina, ha prospettive di essere allargata anche agli stakeholders al di fuori della supply chain.

Danone North America con il programma The Dannon Pledge²⁶ (2016) e - successivamente - nel 2018, stanziando fondi per la ricerca applicata in tecniche agricole sostenibili (2018) ha fatto sì che i mangimi destinati agli allevamenti da cui si approvvigiona per i propri prodotti a base di latte (ad esempio lo yogurt), fossero coltivati con **metodi di agricoltura biologica** senza l'uso smodato di pesticidi, fertilizzanti e OGM, ottenendo una migliore qualità nutrizionale dei propri prodotti. Questo progetto è frutto dell'impegno di Danone North America e degli agricoltori, allevatori, ricercatori e consulenti che hanno partecipato proattivamente all'iniziativa.

²⁴ I servizi ecosistemici ("ecosystem services") sono quella serie di servizi che i sistemi naturali generano a favore dell'uomo: secondo la definizione proposta dal MEA - Millennium Ecosystem Assessment, i servizi ecosistemici sono i "molteplici benefici forniti dagli ecosistemi al genere umano" e si distinguono in quattro grandi categorie: supporto alla vita (come ciclo dei nutrienti, formazione del suolo e produzione primaria), approvvigionamento (come la produzione di cibo, acqua potabile, materiali o combustibile), regolazione (come regolazione del clima e delle maree, depurazione dell'acqua, impollinazione e controllo delle infestazioni), valori culturali (fra cui quelli estetici, spirituali, educativi e ricreativi).

²⁵ https://www.apple.com/environment/pdf/Packaging_and_Forestry_September_2017.pdf

²⁶ dannonpledge.com

Come già discusso, l'impatto collettivo è un traguardo che si raggiunge quando tutti gli attori coinvolti in un'iniziativa hanno un obiettivo comune e, soprattutto, quando costruiscono un rapporto di fiducia reciproca e di collaborazione. Si originano così **opportunità di creare nuove partnership**.

P&G ha unito l'esigenza di ridurre il suo ricorso a materie prime vergini a favore di quelle riciclate, unendo gli sforzi di aziende, ONG e volontari. Per i prodotti del brand Head & Shoulders²⁷, ha deciso di realizzare i flaconi di shampoo a partire dai rifiuti plastici raccolti in spiaggia, per essere poi riciclati. In partnership con gli esperti in materia di riciclo TerraCycle²⁸ e Suez²⁹, ha progettato i flaconi utilizzando fino al **25% di plastica raccolta dalle spiagge**. Nell'azione sono state coinvolte oltre 100 ONG locali e 1000 volontari per ripulire le spiagge europee dalla plastica poi trattata presso gli impianti di TerraCycle, al fine di venire reimpiegata per la realizzazione delle bottiglie di shampoo.

Nonostante sia spesso difficile agire sul riequilibrio degli ecosistemi e lavorare in ottica di rigenerazione delle materie prime, è comunque sempre possibile individuare i punti critici nella filiera sui quali insistere per generare valore condiviso costruendo, ad esempio, filiere "etiche".

Fairphone³⁰ è un'azienda olandese che produce smartphone e che dal 2013 lavora assiduamente per migliorare le proprie performance ambientali e sociali, rappresentando un'eccellenza nell'industria elettronica. Gli apparecchi elettrici ed elettronici hanno un notevole impatto ambientale ma anche sociale, specialmente nella fase di approvvigionamento, in quanto si servono di terre rare, che non possono essere rigenerate e che sono concentrate nelle zone tra le più povere e politicamente instabili del mondo. Per questo motivo Fairphone ha pensato un modello circolare basato sull'aumento della quantità di materiali riciclati all'interno dei suoi prodotti, limitando l'estrazione di materie prime. L'azienda ha contestualmente messo in campo azioni di sistema atte a co-creare valore, insieme alle comunità locali che si sostentano grazie alle attività di estrazione. In questo modo ha scoraggiato il lavoro minorile, ha garantito adeguate condizioni di lavoro, adeguati stipendi e rappresentanza sindacale combattendo lo sfruttamento dei lavoratori.

27 <https://www.headandshoulders.ca/en-ca/whats-new/new-head-shoulders-bottle-to-be-made-with-recycled-beach-plastic>

28 <https://www.terracycle.com/en-US/>

29 <https://www.suezwatertechnologies.com/>

30 <https://www.fairphone.com/en/impact/?ref=header>

Poiché molto sfidanti, le azioni sistemiche di questo tipo presentano potenziali **barriere di contesto** che possono causarne l'insuccesso ma che stimolano, allo stesso tempo, a trovare soluzioni innovative e ad ampliare e consolidare i propri network. L'**assenza di cooperazione** tra gli attori della filiera può essere una di queste barriere, che si verifica per mancanza di coordinazione o di fiducia, ma anche per via di una scarsa consapevolezza dei benefici dell'economia circolare. Risulta quindi fondamentale creare una cultura dentro e fuori le organizzazioni, attraverso la formazione, l'educazione e la diffusione di buone pratiche. Anche la **resistenza al cambiamento e un limitato apprezzamento delle iniziative circolari** possono costituire potenziali barriere, ma una leadership che sappia trasmettere il purpose aziendale, che promuova la corretta comunicazione delle azioni intraprese in modo da ottenere il coinvolgimento attivo di stakeholder differenti, può aiutare a superarle.



I PROSSIMI PASSI PER PARTIRE

- Individuare quali servizi ecosistemici supportano il proprio business per tutelarli.
- Investire nella ricerca di tecniche rigenerative.
- Individuare le materie prime che potrebbero essere sostituite con Materie Prime Seconde.
- Creare network con i possibili clienti / fornitori per favorire una futura collaborazione nelle iniziative.

3.2.2. Azioni di sistema per il mantenimento del valore lungo i cicli di produzione e consumo

Una gestione delle risorse integrata con logiche di sistema che mira alla chiusura dei cicli delle stesse e alla preservazione del valore lungo i cicli di produzione e consumo, può essere applicata principalmente attraverso:

- 1. La riduzione** nell'uso delle risorse. L'impiego di risorse rinnovabili, di materie prime seconde e sottoprodotti richiede l'adozione di soluzioni tecnologiche innovative a livello di processi della singola impresa, ma al contempo anche la "strutturazione/creazione", ove non presente, di catene di fornitura circolari.
- 2. Riuso** nel proprio ciclo o in altri cicli produttivi, in questo secondo caso, simbiosi industriale, ossia una delle principali strategie di circolarità attraverso cui più imprese collaborano per co-mantenere e co-creare valore circolare.

Queste azioni sono particolarmente utili per accrescere la circolarità della fase di **produzione e gestione dei rifiuti**.

Le azioni di **riduzione** possono prevedere l'utilizzo - per unità di prodotto - di una minore quantità di materiali e risorse, oppure l'adozione di logiche di dematerializzazione come step specifico del product design. L'obiettivo di riduzione nell'uso delle risorse può esplicarsi in ogni fase del ciclo di vita di prodotti e servizi, guardando all'efficienza, alla produttività, all'intensità di uso delle stesse nel tempo. Uno spostamento verso l'utilizzo di risorse rinnovabili, di materie prime secondarie e di sottoprodotti può contribuire anch'esso a perseguire tale obiettivo di circolarità, insieme alla sostituzione di sostanze pericolose per l'ambiente e la salute umana con sostanze che non sono tali. Il raggiungimento di questo obiettivo nelle sue molteplici caratteristiche è fortemente supportato da cicli chiusi e **richiede un forte coinvolgimento di stakeholder nell'ambito di diversi network**.

Il gruppo tedesco **HENKEL**³¹ per una ampia gamma di prodotti afferenti all'Home Care ha avviato nel 2018 un progetto per ottenere gli imballaggi realizzati al 100% con rPET. Una delle principali sfide di questa iniziativa è stata proprio quella di riuscire a costruire uno stream efficace di rPET qualificato, non presente in partenza. Parallelamente ad azioni di re-design dei propri imballaggi, sono state sviluppate partnership specifiche con gli altri stakeholder della catena del valore, in primis gestori dei rifiuti e riciclatori (Waste management Reclay e Recycling Krischitz).

La **simbiosi industriale** rappresenta una delle strategie circolari più forti per perseguire l'obiettivo di riuso. Attraverso questo concetto si fa riferimento a un sistema che coinvolge imprese tradizionalmente separate che con un approccio integrato, finalizzato a promuovere vantaggi competitivi, adottano scambi di materia, energia, acqua e/o sottoprodotti: il "residuo" o "scarto" di una impresa diventa risorsa per un'altra realtà, esattamente come accade negli eco-sistemi naturali.

³¹ <https://www.henkel.it/sostenibilita/packaging-sostenibile>
(ultimo accesso in data 10 maggio 2022)

Caviro³² a partire dal 2020 produce tartaro di calcio e acido tartarico naturale, nei propri stabilimenti di Faenza e Treviso, a partire dai sottoprodotti derivanti dalla lavorazione dell'uva - feccia e vinaccia - (**Caviro Extra**). I prodotti così originati sono poi destinati ai produttori di baby food, al settore farmaceutico, ai produttori di integratori e di bevande funzionali e al settore edile. **Nobil Bio Ricerche**³³, azienda piemontese con sede a Portacomaro, in provincia di Asti, specializzata da più di vent'anni nel settore dei materiali da impianto per applicazioni odontoiatriche, ha sviluppato un nuovo riempitivo osseo in grado di stimolare la rigenerazione ossea e velocizzare i tempi di guarigione post-intervento, partendo da polifenoli estratti dagli scarti della filiera vinicola. Negli anni è divenuta punto di riferimento nella ricerca di innovazioni a partire dagli scarti della produzione vinicola, tanto che ha dato vita a **Poliphenolia**³⁴, società che produce creme anti-invecchiamento sempre realizzate a partire da polifenoli estratti da bucce e semi di uva al termine del processo di vinificazione.

Strettamente collegato alla strategia della simbiosi industriale si ritrova l'**Upcycling**, il modello di business secondo cui il materiale-scarto viene riportato al suo stato iniziale più puro pronto per essere lavorato e re-introdotta nel processo manifatturiero, senza limiti di impieghi, usi e performance. Upcycling può essere quindi considerato sinonimo di nuova vita, senza limitazioni sulla qualità e le performance, per un prodotto considerato esausto o non più desiderabile. Per poter attuare processi di upcycling l'innovazione tecnologica è imprescindibile e l'input di tali processi è rappresentato dallo "scarto" generato da altre realtà produttive.

Il gruppo **Gianasso**³⁵ ha sviluppato e diffuso il brand "I Provenzali" su cui ha recentemente attivato il progetto "Zero impatto alimentare" che prevede la produzione di cosmetici a partire da sottoprodotti e/o surplus provenienti dall'industria alimentare. Ad oggi, l'azienda ha già attivato due filiere ad hoc: Olio di mandorle dolci che deriva da una seconda raffinazione delle mandorle (provenienti da Piemonte, Campania e Sicilia), dunque inadatto all'alimentazione, e **Sali da bagno** prodotti a partire da sale marino proveniente dal Parco Naturale Regionale Molentargius (Sud della Sardegna) non adatto anch'esso all'alimentazione.

32 <https://www.caviro.com/en/> (ultimo accesso in data 10 maggio 2022)

33 <http://www.nobilbio.it/en/> (ultimo accesso in data 10 maggio 2022)

34 <https://en.poliphenolia.com/> (ultimo accesso in data 10 maggio 2022)

35 <https://iprovenzali.it/it/> (ultimo accesso in data 10 maggio 2022)

Dall'iniziale definizione di simbiosi industriale, molto ancorata ad un efficientamento nell'uso delle risorse da parte delle aziende che entrano in "interconnessione", nel tempo, il concetto stesso si è ampliato, arrivando a considerare altre tipologie di attori e di stakeholder: gli scambi e le condivisioni devono riguardare anche le persone, le comunità locali e la conoscenza, perché nel tempo possa esistere eco-innovazione e un cambiamento culturale di lungo periodo^{36 37}.

Esempio di questo tipo di collaborazione lo si trova nel gruppo **Caviro** che nel 2011 in compartecipazione con il Gruppo Hera ha istituito **Enomondo**, una società incaricata della produzione di energia elettrica rinnovabile attraverso gli scarti di lavorazione dell'uva, dalle potature del territorio e da sovvalli. Caviro è divenuta così la prima realtà in Italia a produrre biometano dal settore Agroindustriale e nel 2019, attraverso Enomondo, ha ottenuto la Garanzia d'Origine (GO), ossia la qualifica di impianto rilasciata dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE) che attesta che l'energia elettrica che da lei prodotta deriva da fonti rinnovabili. Grazie a questa azione, Caviro è riuscita a diventare autosufficiente per il proprio fabbisogno energetico e a creare una relazione simbiotica con il contesto territoriale nel quale è inserito, in quanto l'energia prodotta in eccedenza è ceduta anche alla rete nazionale e messa a disposizione della collettività. Questo tipo di azione supporta la creazione di una cultura della circolarità oltre i confini aziendali.

Azioni di questo tipo possono incontrare ostacoli di natura tecnologica nell'uso di materie prime seconde/rinnovabili nel processo produttivo, o riscontrano il **rischio di immaturità del mercato** in quanto un approvvigionamento continuativo, non dipendendo da risorse primarie, risulta spesso non pienamente sviluppato. Il continuo e regolare interscambio di "risorse" configura la necessità di un vero e proprio assetto di responsabilità, procedure aziendali, meccanismi di controllo e di feedback, parificabili a quelli che presidiano le relazioni di filiera tra fornitore e cliente, se non addirittura più strette e interdipendenti e, ancor di più, complicate dal fatto che gli "scarti" non vengono prodotti in modo autonomamente pianificato da un'azienda, ma dipendono dall'andamento della produzione primaria. Questi elementi di incertezza, richiedono lo sviluppo di **capacità di cooperazione specifiche**, molto avanza-

³⁶ Lombardi, R. and Laybourn, P. (2012) Redefining Industrial Symbiosis. Crossing Academic-Practitioner Boundaries. *Journal of Industrial Ecology*, 16 (1): 28-37

³⁷ Martin, M., *Industrial Symbiosis in the Biofuel Industry: Quantification of the Environmental Performance and Identification of Synergies*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 1507, Linköping, Sweden, 2013.

te e votate alla flessibilità. Il network diviene un supporto fondamentale alla buona riuscita del processo, in quanto è proprio l'organizzazione del sistema di raccolta diretta sul mercato dei prodotti esausti che alimenta il circolo virtuoso della simbiosi industriale e dei processi di upcycling.

Qmilk³⁸, azienda tedesca produttrice di un biopolimero a partire dalla caseina presente nel latte utilizzabile sia come fibra tessile che come granulo o polvere nel settore cosmetico, al fine di “stabilizzare” un approvvigionamento continuo del latte non più utilizzabile per l'alimentazione umana da impiegare come input per il proprio processo produttivo, ha costruito un network di allevatori a cui offre il ritiro del latte in eccesso e specifiche partnership per ritirare il latte nelle GDO oltre la scadenza.

A questo si può aggiungere una barriera legata alla **qualità delle risorse circolari** che non è sempre garantita secondo degli standard minimi. In assenza di tali livelli minimi di qualità, l'impresa che li voglia impiegare è chiamata sostenere costi economici e di tempo e/o intraprendere percorsi di engagement con i riciclatori per la sviluppo di efficaci reti di raccolta e riciclo per garantirsi un approvvigionamento di qualità. In molti mercati, oggi il recupero delle materie prime seconde è frenato anche dalla **difficoltà di far accettare al consumatore finale prodotti con una performance inferiore** ai prodotti concorrenti più convenzionali (ad esempio fabbricati con materie prime vergini). Promuovere il superamento di queste barriere è possibile incentivando una maggiore omogeneità nelle materie prime seconde considerate come input e output, e dunque favorendone un mercato attivo e competitivo, e infine affrontando i problemi nella gestione della logistica relativa ai rifiuti.

Vi possono essere, inoltre, vincoli di natura normativa che possono creare, ad esempio, difficoltà nel riconoscimento di sottoprodotti e risorse re-impiegabili all'interno del proprio assetto produttivo e inducono a sviluppare strategie specifiche di collaborazione:

Il gruppo **Gianasso**, a, per poter impiegare come risorse in ingresso scarti della filiera alimentare al fine di evitare un loro conferimento come rifiuti, ha stipulato uno specifico accordo con i propri fornitori, “Dichiarazione di fornitura di materia prima non a uso alimentare”.

³⁸ <https://www.qmilkfiber.eu/?lang=en> (ultimo accesso in data 10 maggio 2022)



I PROSSIMI PASSI PER PARTIRE

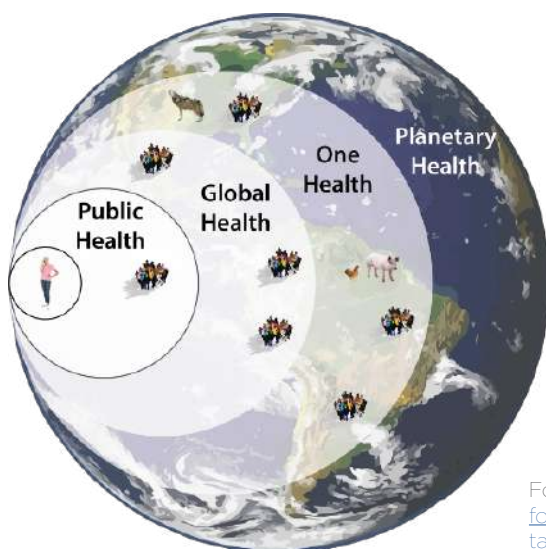
- Individuare i residui di produzione che potrebbero essere ceduti ad un'altra azienda come sottoprodotto. Individuare le materie prime che potrebbero essere sostituite con materie prime seconde e/o sottoprodotti.
- Attuare una ricerca di mercato, a partire dal territorio su cui insiste l'azienda, al fine di individuare la presenza di aziende potenzialmente interessate ad acquistare/vendere sottoprodotti e/o materie prime seconde di interesse.
- Creazione del networking con i possibili clienti / fornitori individuati.

3.2.3. Azioni di sistema a valle della filiera

Questo paragrafo, dedicato alle azioni downstream, chiude il cerchio nella descrizione delle azioni di sistema che possono essere adottate per incrementare il livello di circolarità all'interno di una organizzazione. Rappresentano anch'esse un esempio di co-creazione di valore, in particolare nei segmenti a valle della filiera. Queste azioni di sistema si concentrano sull'**educazione all'economia circolare** dei consumatori finali. Il consumatore finale può fare la sua parte all'interno di un sistema circolare: oggi più di prima si sente attore e non spettatore, motivo per il quale sceglie di acquistare un prodotto o un servizio non solo per la performance in sé, ma anche per il purpose dell'azienda che lo propone. Lato azienda, coinvolgere il consumatore significa fare in modo che venga informato su ciò che acquista e sull'impatto ambientale e sociale che produce, al tempo stesso continuando a mantenere il valore lungo l'intero ciclo vita dei prodotti che offre. Da un lato, ciò si realizza **attraverso le etichette ambientali** poiché queste incidono sulla consapevolezza delle scelte dei consumatori, dall'altro attraverso il coinvolgimento attivo con **iniziative e app interattive**. Infatti, le modalità con cui i consumatori finali utilizzano e consumano un prodotto si ripercuote sul totale degli impatti ambientali che vengono generati lungo il suo ciclo di vita.

Queste azioni di sistema evidenziano quanto produrre e consumare prodotti più sostenibili implichi migliorare l'efficienza del processo globale di produzione-consumo, e quindi incrementare il livello di circolarità. Le ripercussioni positive si possono individuare in primis sulla **fase di utilizzo** che può essere grandemente migliorata dal tipo e dalla completezza di informazioni che si condividono con i propri consumatori.

I nostri sistemi ambientali vivono da tempo una situazione di emergenza, le cui cause sono in parte legate al comportamento dell'uomo³⁹. Modelli di produzione ormai insostenibili, il consumo eccessivo che genera uno sfruttamento crescente delle risorse naturali hanno contribuito a deteriorare il pianeta in maniera a tratti irreversibile⁴⁰. Per questo, oggi è riconosciuto un ruolo centrale dei consumatori all'interno del concetto di "Planetary Health"⁴¹ che si basa sulla consapevolezza che il benessere dell'uomo e il benessere del pianeta siano strettamente collegati, in quanto la società umana dipende dai sistemi naturali biotici e abiotici e da come questi vengono gestiti.



Fonte: Forbes "What Is Planetary Health?" aprile 2021 forbes.com/sites/johndrake/2021/04/22/what-is-planetary-health/?sh=3644722d2998

Figura 35: Il "Planetary Health" riconosce il benessere del pianeta come sistema.

La consapevolezza della relazione che intercorre tra gli acquisti dei consumatori e il benessere ambientale, richiede un cambiamento importante nelle abitudini di consumo affinché vengano promossi modelli di società più sostenibili⁴². I consumatori possono contribuire attraverso le proprie scelte a di-

39 Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of environmental psychology*, 29(3), 309-317.

40 United Nations Environment Programme (UNEP), 2019. *Global environment outlook 6: Healthy planet, healthy people*. Cambridge, UK: University Printing House.

41 Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation-Lancet Commission on planetary health. The Rockefeller Foundation - Lancet Commission on Planetary Health (2015)

42 Munksgaard, J., Wier, M., Lenzen, M., & Dey, C. (2005). Using input-output analysis to measure the environmental pressure of consumption at different spatial levels. *Journal of Industrial Ecology*, 9(1-2), 169-185.

minuire il proprio impatto sul pianeta adottando comportamenti responsabili e consapevoli, scegliendo prodotti environmentally-friendly, diventando uno degli agenti di cambiamento per la transizione a un'economia più verde.

Un tema rilevante è la trasmissione di informazioni ai consumatori che spesso non sanno dove trovare sufficienti indicazioni relative alle performance ambientali dei prodotti, non riuscendo quindi a distinguere quelli green da quelli tradizionali: ciò porta ad una asimmetria informativa⁴³ che danneggia sia il consumatore che il produttore.

PinkFrogs, un'azienda produttrice di cosmetici, nell'ottica di prevenzione degli sprechi in fase d'uso ha ideato la prima "Etichetta Di Utilizzo Responsabile" per informare e sensibilizzare il consumatore, qualitativamente ma soprattutto quantitativamente, dei benefici ambientali raggiungibili con un uso responsabile di un prodotto cosmetico. Analogamente, **Winni's** sta portando avanti l'informazione attiva dell'utente finale attraverso la spiegazione delle migliori modalità di utilizzo dei prodotti al fine di prevenire gli sprechi, applicando sul retro dei prodotti etichette recanti dati sul corretto dosaggio e sulle modalità d'uso. Sul sito dell'azienda, inoltre, è possibile trovare informazioni aggiuntive sulle caratteristiche del prodotto, sugli aspetti di sostenibilità che lo caratterizzano e informazioni dettagliate sul dosaggio, evidenziando l'importanza di leggere le indicazioni per evitare sprechi.

Le aziende possono e devono fare informazione e questi esempi sono la prova di come l'engagement del consumatore sia centrale nella riduzione degli sprechi e dell'impatto ambientale: tramite l'etichetta i consumatori vengono informati sui danni che un utilizzo non responsabile provoca alle matrici ambientali, e sono incoraggiati ad adottare comportamenti più consapevoli verso la tutela dell'ambiente.

Un'azienda può agire informando e rendendo partecipe il consumatore fornendo elementi per il corretto conferimento dei rifiuti. Questo è un piccolo contributo che ogni consumatore può apportare e che lo rende effettivo agente del cambiamento.

⁴³ King, A. A., Lenox, M. J., & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard. *Academy of management journal*, 48(6), 1091-1106.

È il caso di **Nestlé** con l'app "Dove lo butto" ([Si veda il caso di studio Nestlé](#)), ma anche di **Ferrarelle** che sta portando avanti campagne di sensibilizzazione per la promozione di obiettivi di economia circolare. Dal 2017 l'azienda ha avviato una serie di campagne di informazione sul riciclo insieme a Discovery Italia, sia sui social sia in tv che nelle scuole per "un mondo a IMPATTO-1". L'iniziativa nasce a seguito dell'investimento con il quale ha realizzato un proprio impianto di riciclo della plastica a Presenzano (CE). Qui le bottiglie provenienti dalla raccolta differenziata e selezionate da CONAI (Consorzio Nazionale Imballaggi) e Coripet (Consorzio volontario per il riciclo del PET), vengono trasformate in scaglie da cui produrre due linee di bottiglie contenenti l'una il 100%, l'altra il 50% di materiale riciclato. Il fine ultimo di questa iniziativa è quello di mantenere il valore all'interno della filiera, sensibilizzando il consumatore a trasformare i rifiuti in risorse grazie al riciclo e incoraggiandolo ad una corretta raccolta differenziata. Grazie al suo impegno e a quello dei consumatori, Ferrarelle è realmente in grado di raggiungere l'effettiva chiusura del ciclo.

Esistono anche altre modalità di engagement del consumatore, per esempio attraverso la creazione di community in cui scambiare servizi e allo stesso tempo apportare benefici ambientali.

È il caso di **Shopopop**, una start-up francese che ha ideato una nuova modalità di consegna a domicilio collaborativa basata su una community caratterizzata dalla solidarietà locale e che, nel contempo, è in grado di ottimizzare gli spostamenti. La piattaforma a cui fa capo la community Shopopop, mette in comunicazione la GDO e i consumatori (shopper) che sono così in grado di individuare le consegne che si svolgono nell'area da loro maggiormente frequentata, nonché nel percorso che compiono abitualmente, in modo da ridurre gli spostamenti e di conseguenza le emissioni di CO₂ e creare rapporti di aiuto reciproco nel vicinato.

Grazie a questa iniziativa basata sulla collaborazione e sul coinvolgimento del consumatore finale, viene promosso un modello circolare basato sulla sharing economy che abbatte i costi dell'ultimo miglio del settore logistico.

Babaco Market è, infine, un'altra start-up che recupera e distribuisce a domicilio i prodotti ortofrutticoli non adatti agli standard estetici della GDO. Spesso il consumatore finale è portato a preferire frutti e vegetali che abbiano una forma standardizzata, di colore omogeneo e privi di ammaccature, cosa che spinge la GDO ad eliminarli qualora questi standard non vengano rispettati. Babaco Market recupera questi prodotti e li distribuisce a domicilio con un risparmio del 30%, collaborando con gli agricoltori locali e le industrie per limitarne lo spreco. Questa iniziativa, attraverso la collaborazione di agricoltori, le industrie, la GDO e i consumatori non solo mantiene il valore alla fine della filiera ma apporta un contributo importante nell'eliminare il pregiudizio dei consumatori attraverso una corretta informazione.

Un esempio di barriera potenziale che potrebbe interferire con l'adozione di queste iniziative, può essere chiaramente la

La **scarsa conoscenza dell'economia circolare e dei benefici ad essa correlati** può essere una barriera in grado, potenzialmente, di interferire con l'adozione di queste iniziative. Tali asimmetrie informative possono provocare un limitato apprezzamento da parte dei clienti delle iniziative intraprese, dovuto anche ad una diffusa preoccupazione sulla qualità effettiva dei prodotti

È necessario, quindi, creare una relazione di fiducia con i consumatori al fine di coinvolgerli efficacemente. Ciò è possibile a partire da una comunicazione robusta e trasparente, che argini i rischi di greenwashing e li renda capaci di compiere scelte consapevoli, minimizzando tali barriere.



I PROSSIMI PASSI PER PARTIRE

- Creare network con i possibili clienti/fornitori per favorire una futura collaborazione nelle iniziative.
- Promuovere la conoscenza dei temi di circolarità e sostenibilità.
- Comunicare i risultati ottenuti per rendere partecipi i consumatori finali e promuoverne l'engagement.
- Individuare le fasi in cui si può intervenire sulla prevenzione dei rifiuti e degli sprechi.

Conclusioni

Il percorso di assessment del livello di circolarità delle imprese italiane del largo consumo, promosso da GS1 Italy e condotto attraverso l'applicazione assistita da Ergo Srl e della Scuola Superiore Sant'Anna dello strumento Circol-UP, ha riscontrato un quadro proattivo e con un impegno strutturato, seppur con margini di miglioramento, verso una transizione in favore della circolarità. Il campione di 23 aziende ha ottenuto un **livello di circolarità medio pari al 53%**, all'interno del quale il settore Food & Beverage, rappresentato da 8 aziende, si posiziona al primo posto con una media di circolarità pari al 61%. È seguito dal settore Home & Personale Care, rappresentato da 5 aziende, che ha registrato una media del 48% e dal settore Retail, rappresentato da 10 aziende e con una performance pari al 45%.

Sono quindi **performance** che consentono di affermare che le imprese, complessivamente, hanno integrato i principi della circolarità all'interno delle proprie organizzazioni e stanno definendo strategie e compiendo azioni nel rispetto di una visione in cui la circolarità rappresenta uno dei punti fondanti.

Le analisi effettuate hanno rilevato numerose **buone pratiche** di circolarità messe in atto dalle aziende in relazione a ciascuna fase della value chain. Le buone pratiche emerse sono sia **di natura materiale**, legate - a titolo esemplificativo e non esaustivo- a flussi di input e output, ai processi di approvvigionamento e logistici, alle attività di circular design: ad esempio le prassi di ri-progettazione degli imballaggi secondo principi di eco-design, l'ottimizzazione dei processi produttivi nel rispetto dei principi di efficientamento idrico ed energetico, le strategie di take-back degli imballaggi finalizzate ad ottimizzare i flussi di riciclo dei medesimi. Ma parallelamente sono emerse anche buone pratiche **di natura immateriale**, ossia legate alle dimensioni organizzative e manageriali, quali ad esempio l'adozione di specifici Circular Key Performance Indicator (KPI), la presenza di una funzione specifica per la sostenibilità e la formazione trasversale di tutti i dipendenti e nei casi più virtuosi anche a monte e valle della propria organizzazione.

Allo stesso tempo alcuni cosiddetti **fattori abilitanti** sono stati riconosciuti come elementi in grado di supportare la transizione verso la circolarità: in particolare dimensioni quali la definizione di una politica di approvvigionamento che tenga conto esplicitamente anche di principi di economia circolare, l'individuazione di collaborazioni intra-filiera per la circolarità, la capacità di incrementare la consapevolezza dei consumatori e del contesto anche in termini di economia circolare, rappresentano fattori rilevanti all'interno dei percorsi di crescita delle organizzazioni.

Ne deriva pertanto che le imprese dispongono di un set composito di approcci ed attività da mettere in campo al fine di ottimizzare i loro percorsi verso la circolarità: non solo quelle azioni materiali a cui le aziende sono da più tempo

abituata, ma anche i fattori abilitanti e quelli legati ad aspetti organizzativi e manageriali costituiscono strumenti da integrare all'interno delle proprie strategie come fattori in grado di rafforzare e accelerare la transizione verso la circolarità.

D'altro canto l'analisi ha permesso di individuare alcuni gap strutturali, in termini di azioni che risultano scarsamente adottate da parte delle aziende in quanto sono necessitanti di un supporto di altri attori del sistema (come ad esempio pubbliche amministrazioni, altre aziende della filiera, operatori del riciclo, ecc.) per una efficiente implementazione. La difficoltà nell'implementare queste azioni suggerisce la presenza, all'interno del comparto del largo consumo, di "**barriere di sistema**" le cui possibilità di risoluzione non sono pienamente in capo alle imprese e alla loro volontà, ma al contrario richiedono una collaborazione tra molteplici categorie di attori ai fini del loro superamento. In particolare si è notato che per tutti e tre i settori analizzati le aziende facciano scarso ricorso a soluzioni di trasporto intermodale e a forme di ritiro dei prodotti (take-back system), così come la raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio (ad esempio raccogliere separatamente PET da PE oppure raccogliere separatamente vetro di diverse colorazioni, ecc.) risulta una pratica scarsamente condotta.

Proprio per questo nel report sono state rappresentate alcune **azioni di sistema** che presentano il potenziale di incidere in maniera significativa sulle performance dei singoli attori, andando però oltre rispetto alle singole performance e cercando al contrario di generare un impatto collettivo. Poiché tali azioni di sistema presentano diverse sfide, in questo paragrafo conclusivo vengono proposte cinque **condizioni abilitanti** che devono essere garantite affinché le azioni di sistema generino un cambiamento sociale su larga scala. Diversi attori possono e devono farsi carico di implementare un percorso di questo tipo, dai governi, alle aziende, le organizzazioni della società civile, i sindacati, le associazioni di categoria, gli istituti di ricerca, i consorzi di gestione dei rifiuti. L'obiettivo è di superare ostacoli, peculiari rispetto alle azioni di sistema, quali la difficoltà di riunire attori che possono non aver mai collaborato prima, l'interazione per accordarsi su metriche condivise, la possibile sovrapposizione tra ruoli o, al contrario, la presenza di gap da coprire. È importante sottolineare infatti che il processo e i risultati dell'impatto collettivo non sono predeterminati, ma devono emergere dalla collaborazione ed apprendimento reciproco tra attori del sistema, per questo l'interazione è continua e necessita di una azione coordinata e consapevole da parte di tutti gli attori coinvolti.

Le **condizioni abilitanti** che sono state individuate sono più puntualmente descritte nell'infografica sotto.



Presenza di un'agenda comune che permetta di allineare gli sforzi, definire l'impegno e il ruolo di ogni organizzazione, mappare le competenze, determinare i flussi secondo i quali saranno condivisi i dati e le informazioni all'interno e all'esterno del gruppo. L'agenda comune, se autentica, permette a tutte le organizzazioni partecipanti di condividere la stessa visione su soluzioni e risorse.

Definizione di un sistema di misurazione condiviso, in particolare per quanto riguarda gli indicatori usati per misurare e riportare il successo o meno dell'iniziativa. La misurazione rende tangibile a tutti il valore condiviso. Da questo punto di vista il percorso realizzato tramite Circol-UP, alla base del presente report, ha sviluppato un know-how vasto e valorizzabile in attività future. Attraverso la diffusione di buone pratiche, linee guida e tool è possibile fare in modo che l'azione di sistema trovi riconoscimento nella misurazione dei suoi impatti ambientali, economici e sociali, riuscendo anche ad individuare i punti deboli sui quali intervenire e le eventuali opportunità per sbloccare ulteriore valore.

Vitale è il fatto che gli attori coinvolti nello sviluppo di azioni di sistema definiscano l'ambito di azione di ogni organizzazione in base alle specifiche competenze. Le iniziative a impatto collettivo dipendono da un gruppo diversificato che lavora insieme, ma non richiedono che tutti i partecipanti facciano la stessa cosa, al contrario è necessario incoraggiare ogni partecipante a intraprendere le specifiche attività in cui eccelle in modo coordinato con le azioni degli altri. Formazione su competenze chiave, mappatura delle competenze, nonché favorire la creazione di networking e sinergie tra aziende, sono attività core rispetto alle quali la stessa GS1 Italy potrebbe contribuire in modo decisivo.

Altra condizione è relativa alla comunicazione. Si tratta di assicurare che tutti coloro che partecipano all'attuazione dell'azione di sistema abbiano uno scambio frequente e strutturato di informazioni. Da questo punto di vista la trasformazione digitale può certamente agevolare ulteriormente il flusso informativo tra i partecipanti all'azione collettiva.

È necessario costruire la "spina dorsale" del progetto, cioè un gruppo indipendente di soggetti che si dedichi all'iniziativa, guidandone la visione. Anche in questo caso, GS1 può agevolare l'individuazione ed il coinvolgimento, ad esempio, di soggetti terzi (istituzionali, accademici, ecc.) che possano svolgere questo ruolo.

Queste cinque condizioni abilitanti rappresentano un primo punto di partenza verso l'implementazione di azioni di sistema che mirino alla risoluzione progressiva delle barriere di sistema sopra evidenziate.

Da ultimo è infine importante osservare come **trasformare un sistema com-**

plesso sia un compito difficile, che richiede un'azione coordinata da parte di persone che possono avere punti di vista anche molto diversi: si tratta di coinvolgere un numero elevato di organizzazioni mettendo insieme le loro capacità individuali e generandone di collettive, al fine di raggiungere un obiettivo condiviso. Queste iniziative su larga scala sono spesso guidate e supportate da persone che hanno precise caratteristiche. Si fa riferimento alla capacità di catalizzare e potenziare l'azione collettiva, piuttosto che non di controllare o dirigere l'azione stessa. A questo proposito è stata osservata e descritta – ed è oggi in fase di studio – la **system leadership** come un insieme di abilità e capacità che un individuo e/o una organizzazione può utilizzare per catalizzare, abilitare e supportare il processo di cambiamento a livello di sistema. Questo tipo di leadership combina capacità collaborative, di coalition-building con la **capacità di leggere e intuire le dinamiche di sistema a supporto dell'innovazione e dell'azione lungo un network vasto e decentralizzato**. Il tema dei **nuovi stili di leadership come condizione per realizzare la transizione ecologica** è sempre più chiaro e discusso, basti pensare anche alla maturata riflessione sulla responsible leadership, sempre più connessa alle grandi sfide dell'età contemporanea – dal cambiamento climatico alla digitalizzazione all'inclusione sociale – che è necessario fronteggiare rendendo il sistema ecologico-socio-economico il più possibile in equilibrio e rigenerato. È anche a questo tipo di leadership, quindi, che il comparto delle aziende del largo consumo dovrà guardare, in termini di implementazione di progetti, sviluppo di business case, attivazione di collaborazioni nonché attività di sensibilizzazione e formazione, se vorrà continuare nel solido percorso di transizione della circolarità che ha già avviato, con l'intento di migliorare ancor di più le proprie performance di circolarità.

Bibliografia

United Nations, Sustainable Development Goals, The Sustainable Development Agenda

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, "World Population Prospect", 2019

UNEP, "Global Resources Outlook", 2019

The Circularity GAP Report, 2021

United Nations Climate Change, "The Paris Agreement", 2015

Julian Kirchherr, Denise Reike, Marko Hekkert, "Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions", Resources, Conservation and Recycling, Volume 127, 2017

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "The European Green Deal", Brussels, 11.12.2019

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "A new Circular Economy Action Plan for a cleaner and more competitive Europe", Brussels, 11.3.2020

Communication from the Commission, "A New Industrial Strategy for Europe", Brussels, 10.3.2020.

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, "EU Biodiversity Strategy for 2030", Brussels, 20.5.2020.

European Commission, "Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a framework for setting ecodesign requirements for sustainable products and repealing Directive 2009/125/EC", Brussels, 30.3.2022.

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions empty, "EU Action Plan: Towards Zero Pollution for Air, Water and Soil, Brussels, 12.5.2021.

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions empty, "on a new approach for a sustainable blue economy in the EU - Transforming the EU's Blue Economy for a Sustai-

nable Future”, Brussels, 17.5.2021.

Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, “Chemicals Strategy for Sustainability”, Brussels, 14.10.2020.

Regulation (eu) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council, “establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 (‘European Climate Law’)”, Official Journal of the European Union, 9.7.2021.

Michael Saidani, Bernard Yannou, Yann Leroy, François Cluzel, Alissa Kendall, A taxonomy of circular economy indicators, Journal of Cleaner Production, Volume 207, 2019.

UNI EN ISO 14046:2014

Stefan Bringezu, Yuichi Moriguchi. Material flow analysis. Green Accounting. 2003.

Ester van der Voet. Substance flow analysis methodology. A Handbook of Industrial Ecology. 2002.

Howard T. Odum, Environmental Accounting: Emergy and Environmental Decision Making. 1995.

Treloar, Graham J. 1998, Comprehensive embodied energy analysis framework, Ph.D. thesis, School of Architecture and Building, Deakin University.

Global Footprint Network

Christian Krotscheck, Michael Narodoslowsky, The Sustainable Process Index a new dimension in ecological evaluation, Ecological Engineering, Volume 6, Issue 4, 1996.

Global reporting

Fondazione Ellen MacArthur | 2020

World Business Council for Sustainable Development | 2020

Università di Cambridge

Circle Economy

Decreto Legge n. 238 del 30 dicembre 2021, cosiddetto DL “Milleproroghe”.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2019). Creating Shared Value. In: Lensen, G., Smith, N. (eds) Managing Sustainable Business. Springer, Dordrecht

Purpose is everything How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Diana O'Brien, Andy Main, Suzanne Kounkel, Anthony R. Stepha (2019). Deloitte Insight

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2016). The Ecosystem of Shared Value. In Harvard Business Review pp. 80-89

WBCSD, 2018, Circular Metrics - Landscape Analysis

Pellizzari, A., Genovesi, E., Neomateriali 2.0 nell'economia circolare, 2021, Edizioni Ambiente, Libri materia rinnovabile

Chertow, M. C. 2007. "Uncovering" industrial symbiosis. Journal of Industrial Ecology 11(1): 11-30

Lombardi, R. and Laybourn, P. (2012) Redefining Industrial Symbiosis. Crossing Academic-Practitioner Boundaries. Journal of Industrial Ecology, 16 (1): 28-37

Martin, M., Industrial Symbiosis in the Biofuel Industry: Quantification of the Environmental Performance and Identification of Synergies. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 1507, Linköping, Sweden, 2013.

British Standard Institute (2017). Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations. Guide

Indice delle figure

Figura 1: Scenario futuro sui GHG's e aumento della temperatura	22
Figura 2: Dimensioni della popolazione e tasso di crescita annuale per il mondo	23
Figura 3: Estrazione globale dei materiali	24
Figura 4: Produttività globale dei materiali rispetto alla produttività del lavoro e dell'energia	24
Figura 5: Il concetto del decoupling	26
Figura 6: Cicli biologico e tecnico dell'economia circolare	27
Figura 7: Gli elementi portanti dell'European Green Deal	30
Figura 8: Composizione di una metrica di valutazione della circolarità	32
Figura 9: Circol-UP	39
Tabella 1: Valore medio della produzione e numero di dipendenti medio delle aziende analizzate	42
Figura 10: Performance media ottenuta dalle aziende del settore del largo consumo	43
Figura 11: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di 23 aziende secondo le classi previste dal tool Circol-UP	44
Figura 12: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di 23 aziende	44
Figura 13: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di 23 aziende	45
Figura 14: Distribuzione delle singole performance ottenute dal campione di 23 aziende in base al settore di appartenenza	47
Figura 15: Confronto tra la media delle performance ottenute dalle 23 aziende per fase in base al settore di appartenenza	48
Figura 16: Performance media ottenuta dalle aziende del settore Food & Beverage	51
Figura 17: Suddivisione del campione delle aziende del settore Food & Beverage in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP	52
Figura 18: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore Food & Beverage	53
Figura 19: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore Food & Beverage	53

Figura 20: Performance media ottenuta dalle aziende del settore Home & Personal Care	87
Figura 21: Suddivisione del campione delle aziende del settore Home & Personal Care in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP	88
Figura 22: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore Home & Personal Care	88
Figura 23: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore Home & Personal Care	89
Figura 24: Performance media ottenuta dalle aziende del settore Retail	107
Figura 25: Suddivisione del campione del settore Retail in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP	108
Figura 26: Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute dal campione di aziende del settore Retail	108
Figura 27: Distribuzione delle singole performance per fase ottenute dal campione di aziende del settore Retail	109
Figura 28: Azioni di sistema che generano un impatto collettivo: gli attori	140
Figura 29: Differenza tra l'approccio lineare tradizionale e l'approccio sistemico	141
Figura 30: Approcci da cui si realizza lo Shared Value	144
Figura 31: Le componenti del purpose.	144
Figura 32: Le condizioni dell'impatto collettivo	148
Figura 33: Gli elementi chiavi della Leadership di sistema	149
Figura 34: Gli elementi della Responsible Leadership: Inclusività, Emotività e Intuizione, Mission e Purpose, Tecnologia e Innovazione, Intelletto e Intuizione	149
Figura 35: Il "Planetary Health" riconosce il benessere del pianeta come sistema	161

Quelli del codice a barre, il linguaggio globale per la trasformazione digitale.

A partire dall'introduzione rivoluzionaria del codice a barre nel 1973, l'organizzazione non profit GS1 sviluppa gli standard più utilizzati al mondo per la comunicazione tra imprese. In Italia, GS1 Italy riunisce 35 mila imprese nei settori largo consumo, sanitario, bancario, della pubblica amministrazione e della logistica.

Oggi più che mai le imprese devono garantire ai consumatori accesso immediato a informazioni complete e affidabili.

I sistemi standard, i processi condivisi ECR, i servizi e gli osservatori di ricerca che GS1 Italy mette a disposizione permettono alle aziende di creare esperienze gratificanti per il consumatore, aumentare la trasparenza, ridurre i costi e fare scelte sostenibili. In breve, con GS1 la trasformazione digitale è più semplice e più veloce.

GS1 Italy

Via Paleocapa, 7
20121, Milano
T +39 02 7772121
E info@gs1it.org

gs1it.org

