

INDUSTRIA DI MARCA | DISTRIBUZIONE MODERNA

# BLUEBOOK

La gestione  
dell'eccedenza  
alimentare: una guida  
per le aziende della filiera





[ECR ITALIA](#) 4

[LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA](#) 5

[IL GRUPPO DI LAVORO](#) 6

[OBIETTIVI DEL DOCUMENTO](#) 7

[1. PREMESSA](#) 9

[2. GERARCHIA DI GESTIONE DELL'ECCEDEZZA  
ALIMENTARE](#) 11

[3. IL PROCESSO DI GESTIONE DELL'ECCEDEZZA  
ALIMENTARE: UN QUADRO D'INSIEME](#) 14

[4. IL PROCESSO DI GESTIONE DELL'ECCEDEZZA ALIMENTARE:  
IL MONDO DELL'INDUSTRIA](#) 19

[5. IL PROCESSO DI GESTIONE DELL'ECCEDEZZA ALIMENTARE:  
IL MONDO DELLA DISTRIBUZIONE](#) 24

[6. IMPOSTAZIONE DELLA DONAZIONE](#) 27

[7. LA GESTIONE DELLE ECCEDEZZE: UN PROCESSO IN ATTO](#) 33

[8. AREE DI COLLABORAZIONE DI FILIERA](#) 36

[9. BARRIERE E DIREZIONI DI LAVORO](#) 39

[10. CONCLUSIONI](#) 42

# INDICE

## ECR ITALIA

### MISSIONE

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

### OBIETTIVI

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema industria-distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore.

L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

### STRATEGIA

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra industria e distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni.

ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

## LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA

### IMPRESE DI DISTRIBUZIONE

Auchan  
Autogrill  
Carrefour-GS  
Conad  
Coop Italia  
Crai  
Despar Italia  
Esselunga  
VéGé Retail  
Metro Italia  
Selex  
Sigma  
SISA

### IMPRESE DI PRODUZIONE

Barilla  
Bauli  
Beiersdorf  
Bic Italia  
Bolton Services  
Cameo  
Campari  
Carapelli  
Carlsberg Italia  
Cloetta  
Coca-Cola HBC Italia  
Colgate Palmolive  
Conserve Italia  
Danone  
Elah Dufour  
Eridania  
Fater  
Ferrarelle  
Ferrero  
FHP  
Glaxo Smithkline  
Granarolo  
Heineken  
Henkel  
Johnson & Johnson  
Kellogg Italia  
Kimberly-Clark  
La Doria  
Lavazza  
L'Oréal Italia  
Martini & Rossi  
Mondelez Italia  
Montenegro  
Muller  
Nestlé Italiana  
Parmalat  
Perfetti Van Melle  
Procter & Gamble  
S.C. Johnson  
Sanpellegrino  
Star  
Unilever Italia

## IL GRUPPO DI LAVORO

### IMPRESE DI PRODUZIONE

#### Azienda

*Co-Chairman*  
Mondelez Italia

Barilla  
Cameo

Campari  
Danone  
Ferrero  
Kellogg  
Muller  
Nestlé Waters

Unilever

#### Nome

Renato Di Ferdinando

Luigi Manfredi  
Andrea Rabizzi  
Adriano Rossi  
Luca Saporetti  
Pasquale Fileccia  
Ermanno Bellezza  
Enzo Rizzi  
Michele Silvestri  
Davide Sole  
Martina Fuhrer  
Andrea Piccolo

### IMPRESE DI DISTRIBUZIONE

*Co-Chairman*  
Simply - Gruppo Auchan

Auchan  
Conad

Coop Italia  
Selex  
Sisa

Carlo Delmenico

Giacomo Legnani  
Andrea Mantelli  
Eleonora Sala  
Francesco Russo  
Roberta Papagni  
Germano Ottone

### SONO INTERVENUTI

Banco Alimentare

Emporio della Solidarietà

Federdistribuzione

Giuliana Malaguti  
Vettore Mescia  
Rodolfo Giusti  
Francesco Tognocchi  
Stefano Crippa

### I LAVORI SONO STATI COORDINATI E FACILITATI DA:

Marco Melacini - Politecnico di Milano  
Silvia Scalia - GS1 Italy  
Monica Rasini - Politecnico di Milano

I tema dello **spreco alimentare** risulta di sempre maggiore rilevanza per le aziende della filiera per il forte impatto economico, sociale ed ambientale che genera. Ad esso è associato un **valore economico** in quanto per la produzione del cibo sono stati impegnati fattori produttivi e risorse; un **valore sociale** poiché una parte purtroppo sempre più rilevante della popolazione si trova in situazione di “povertà alimentare”; un **valore ambientale** legato sia al consumo di risorse sempre più “scarse” sia all’impatto generato sull’ambiente e più in generale sul clima.

La chiave per la riduzione degli sprechi alimentari è l’adozione di un approccio alla gestione delle eccedenze che sia collaborativo (soluzioni e flussi informativi tra i diversi partner della filiera, con una visione “di sistema”) e strutturato (processi e metodologie specifiche, focus organizzativo dedicato).

ECR Italia negli ultimi anni ha sempre più accompagnato le aziende del settore largo consumo, aziende di Industria e Distribuzione, in **progetti volti a ottimizzare la sostenibilità della filiera**.

In particolare nel 2013 è stato attivato un tavolo di lavoro che ha studiato il tema “**Prevenzione e trattamento delle eccedenze alimentari**”. Tale studio ha fornito una prima fotografia del fenomeno (entità e principali cause) e identificato alcune strategie di prevenzione dell’eccedenza volte a evitare che le eccedenze di cibo si trasformino in spreco (ad esempio collaborazione nei piani promozionali, riduzione della gamma prodotti).

I risultati ottenuti, se da una parte confermano un’entità del fenomeno mediamente non elevata in termini percentuali di eccedenza alimentare generata, dall’altra evidenziano nella maggior parte dei

casi la mancanza di un processo adeguato di controllo del fenomeno, che si traduce in basse percentuali di recupero dell'eccedenza.

Pertanto nel 2014, ECR, in collaborazione con il Politecnico di Milano, ha costituito un tavolo di lavoro sul tema “[La gestione delle eccedenze alimentari nella filiera del largo consumo](#)” al fine di approfondire i modelli per la gestione strutturata dell'eccedenza alimentare.

Più precisamente, il gruppo ECR ha identificato 4 ambiti di approfondimento:

- ▶ [Definizione](#) delle [variabili](#) di impostazione del processo di [gestione dell'eccedenza](#)
- ▶ [Identificazione di best practice](#) a livello di filiera
- ▶ Identificazione di [aree di collaborazione](#) a livello di filiera nella gestione dell'eccedenza
- ▶ Formalizzazione delle [principali barriere](#) alla riduzione dello spreco alimentare

A livello metodologico è stata effettuata un'approfondita analisi della letteratura nazionale ed internazionale, sono stati sviluppati studi di caso esplorativi relativi ad aziende di Industria e di Distribuzione ed è stata realizzata una survey, rivolta alle imprese aderenti a ECR Italia. Le evidenze emerse a livello di filiera sono state, inoltre, approfondite e validate all'interno di workshop tematici, con i membri del gruppo di lavoro.

Il presente documento ha l'obiettivo di illustrare i risultati della [ricerca](#), formalizzando le linee guida per una corretta gestione delle eccedenze alimentari a livello di filiera e mettendo in evidenza le principali barriere da superare per ridurre l'incidenza degli sprechi.



Il tema dello spreco alimentare se da una parte è un tema di grande attualità, che trova sempre più spazio sui media, dall'altro è oggetto di una significativa confusione terminologica, che rende difficile affrontare operativamente il tema. Nella ricerca si è fatto riferimento alla terminologia introdotta nello studio [“Dar da mangiare agli affamati”](#) del 2012 condotto dai professori del Politecnico di Milano Paola Garrone, Marco Melacini e Alessandro Perego.

L'eccedenza alimentare è la componente commestibile della disponibilità alimentare che viene realizzata, trasformata, distribuita o servita ma che per varie ragioni non viene venduta o consumata (figura 1). Include cibo prodotto nel settore primario, trasformato nello stadio di trasformazione, distribuito nello stadio di distribuzione, preparato o servito nello stadio di ristorazione, ma che non viene venduto al cliente a valle o al consumatore finale. Inoltre, include alimenti acquistati dal consumatore, ma non consumati nei servizi di ristorazione o a livello domestico.

Relativamente allo spreco alimentare possono essere utilizzate diverse definizioni, in funzione della gerarchia considerata per le diverse modalità di gestione dell'eccedenza e della prospettiva considerata. In accordo ad una prospettiva sociale, si definisce spreco alimentare l'eccedenza alimentare che non viene recuperata per il consumo umano. Si tratta quindi di prodotto commestibile che, in quanto non gestito, diventa non più fruibile per il consumo umano. Si consideri ad esempio un prodotto “prossimo alla scadenza” a stock presso il deposito di un produttore o in un centro distributivo della Distribuzione. Tale prodotto non è più vendibile nella tradizionale rete di vendita e quindi rappresenta un'eccedenza alimentare.

Se raggiunge la data limite per il consumo umano il prodotto diventa spreco alimentare. Viceversa, se viene recuperato tale eccedenza non diventa spreco.

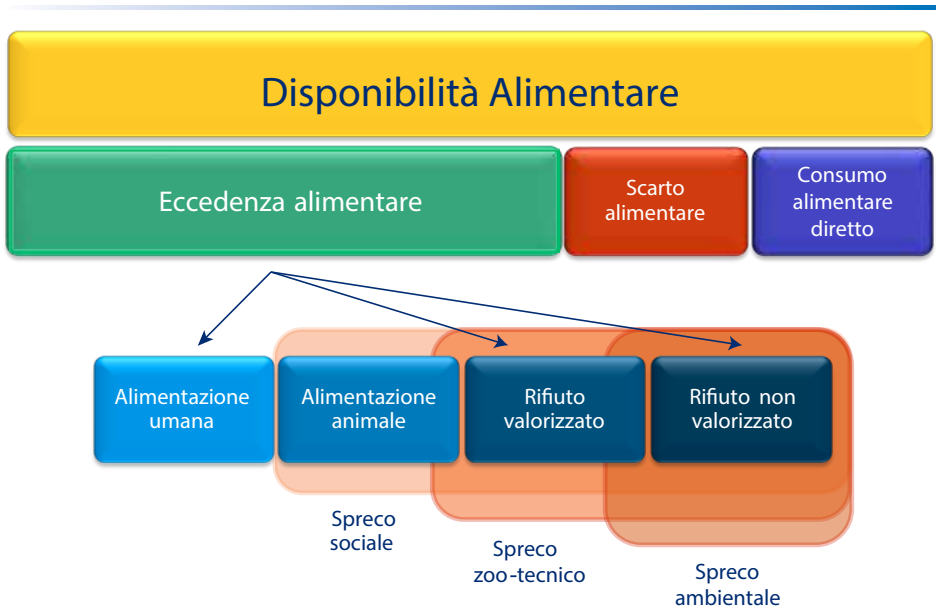


Figura 1 - I termini del problema (rielaborazione degli autori su schema Garrone et al., 2012)

La distinzione fra i due termini del problema (eccedenza alimentare e spreco alimentare) aiuta a comprendere i due aspetti su cui lavorare per la riduzione dello spreco: un lavoro a monte per la riduzione delle eccedenze generate (prevenzione) e un lavoro a valle della generazione delle eccedenze (recupero). Il recupero implica di fatto una redistribuzione dell'eccedenza generata su canali diversi rispetto alla tradizionale rete di vendita.

Il recupero ai fini del consumo umano delle eccedenze generate può seguire diverse strade. Innanzitutto le singole realtà della filiera possono valutare la fattibilità di un **riutilizzo delle eccedenze**, ad esempio re-immettendo i prodotti nel ciclo produttivo, previa verifica del rispetto delle normative igienico sanitarie. È il caso ad esempio di alcune realtà dell'industria delle carni in grado di sviluppare dei prodotti finiti a partire da eccedenze di altri prodotti. Oppure nel caso di danneggiamento del packaging è possibile re-imballare i prodotti danneggiati, soprattutto se il danno è a livello di imballo secondario o terziario.

Una seconda strada è quella costituita dalla **vendita in mercati secondari**. Questa soluzione per il mondo dell'Industria vuol dire spesso conferire, a prezzi vicini a quelli di produzione, prodotti ad aziende che rivendono in mercati secondari (nazionali od esteri). Per il mondo della Distribuzione può voler dire trovare nuove formule di vendita di prodotti prossimi alla scadenza, anche con l'ausilio delle nuove soluzioni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ne è un esempio il GS1 Databar, la nuova simbologia per codici a barre più piccola ma capace di contenere più informazioni come la data di scadenza, il peso, il numero di lotto. Il GS1 DataBar rende possibile, a partire dalla piena visibilità delle quantità disponibili per data di scadenza, lo sviluppo di nuove iniziative mirate di gestione delle offerte, consentendo di ridurre gli sprechi in modo significativo. Per maggiori informazioni: [www.gs1it.org/standard/](http://www.gs1it.org/standard/)

Una terza strada è costituita dalla **donazione** a realtà no profit, che distribuiscono i prodotti donati agli indigenti.

Il recupero dell'eccedenza alimentare ai fini della donazione presenta un grado di difficoltà differente a seconda sia della tipologia del prodotto sia dell'attore della filiera considerato. Elementi critici risultano essere ad esempio la vita residua, la modalità di "conservazione" dei prodotti, la frequenza e la quantità con cui si generano le eccedenze alimentari.

Alternativamente al recupero ai fini del consumo umano l'eccedenza alimentare può essere utilizzata per soddisfare i fabbisogni degli animali. Questo può avvenire sia mediante l'utilizzo diretto dell'eccedenza (es. conferimento a canili), sia mediante il conferimento ad aziende di trasformazione, specializzate nella produzione di mangimi.

L'eccedenza può essere poi gestita come rifiuto valorizzato, in cui viene conferita ad aziende (municipalizzate o società private) specializzate nella produzione di fertilizzanti o energia (questa modalità risulta maggiormente praticabile con prodotti alimentari secchi). Da ultimo, vi è il rifiuto non valorizzato in cui l'eccedenza alimentare viene smaltita in discarica.

Se queste sono le macro alternative possibili di gestione dell'eccedenza, nello strutturare un processo di gestione dell'eccedenza occorre definire quale sia la "priorità" tra tali alternative. A tal fine può essere di aiuto la "**Food Hierarchy**" (figura 2), sviluppata in Inghilterra a partire dalla più generale "Waste Hierarchy"<sup>2</sup>.

Secondo tale prospettiva le alternative descritte in precedenza sono riassumibili in due momenti distinti:

- ▶ **Prevenire** la creazione del rifiuto (waste).
- ▶ **Gestire** il waste generato.

Le alternative di recupero dell'eccedenza ai fini dell'alimentazione umana, focus di questo studio, rientrano quindi nella fase di prevenzione della creazione del rifiuto, ossia in tutte quelle azioni che consentono la non trasformazione dell'eccedenza in spreco secondo una prospettiva sociale.

---

<sup>2</sup> "Counting the cost of food waste: EU food waste prevention", 2014. House of Lord (UK)

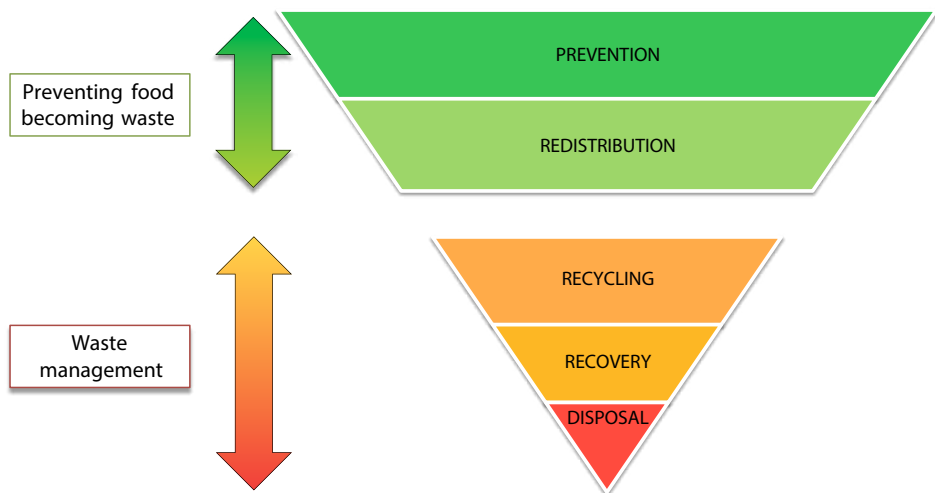


Figura 2 - Gerarchia nella gestione delle eccedenze alimentari

3.

Il processo di gestione  
dell'eccedenza alimentare:  
un quadro d'insieme

Per le aziende della filiera le attività di prevenzione e gestione delle eccedenze alimentari si traducono in un vero e proprio processo aziendale, costituito da attività amministrative, attività operative e momenti decisionali che coinvolgono molteplici attori all'interno dell'azienda.

La ricerca ha messo in evidenza 4 elementi chiave per l'impostazione del processo di gestione delle eccedenze alimentari (figura 3):

- ▶ Sviluppo di un **sistema di controllo** per la misura e la gestione del fenomeno.
- ▶ **Formalizzazione** del **processo** di gestione.
- ▶ Introduzione di **strumenti di coordinamento** tra gli attori coinvolti.
- ▶ Impostazione del **processo di conferimento** dell'eccedenza.



Figura 3 - Gli elementi chiave per l'impostazione di un processo strutturato per la gestione dell'eccedenza alimentare

Di seguito si riportano gli elementi essenziali di ognuno, rimandando ai paragrafi successivi l'approfondimento delle peculiarità per le diverse tipologie di azienda: Industria e Distribuzione.

## IL SISTEMA DI CONTROLLO

## 3.1

Il primo elemento chiave per l'impostazione del processo di gestione delle eccedenze alimentari è l'introduzione di un sistema di monitoraggio e controllo del fenomeno. Occorre misurare la quantità di eccedenza generata e la quota parte di eccedenza che diventa spreco. Ai KPI (**Key Performance Indicator**) identificati (es. incidenza eccedenza generata sul volume di attività, incidenza dello spreco sull'eccedenza generata, valore dell'eccedenza generata, valore dello spreco alimentare) possono essere associati su base annuale dei valori target.

Il sistema di controllo può essere sviluppato con una diversa profondità/intensità in termini di:

- ▶ **Dettaglio** dell'analisi.
- ▶ Livello di **pro-attività** della misura.
- ▶ Livello di **visibilità** dei risultati.
- ▶ **Frequenza** di misura.

L'analisi può essere svolta a livello aggregato per famiglia di prodotto oppure per singola SKU (**Stock Keeping Unit - articolo**). Secondariamente, è possibile segmentare i valori ottenuti per causa di generazione (raggiungimento sell-by date, reso dei clienti, prodotto danneggiato, ...) e per ogni nodo di pertinenza dell'azienda (punto vendita, centro distributivo, deposito centrale, punto di transito, ...). La misura del fenomeno può essere a consuntivo, oppure pro-attiva, con l'introduzione di un sistema strutturato di alert, che guida la gestione del fenomeno. Questo vuol dire, ad esempio per un produttore, monitorare le referenze a rischio di creazione eccedenza, per poter attivare le opportune misure correttive. Oppure per un distributore valutare se l'incidenza delle donazioni presenta in alcuni punti vendita delle anomalie in un verso o in un altro (eccesso di donazione rispetto alla media o bassa incidenza delle donazioni rispetto alla media) in modo tale da attivare per tempo opportune misure correttive.

Da ultimo, il dato può essere “raccolto” da un'unica funzione aziendale o può essere sviluppato con viste diverse da più funzioni (ad esempio il planning può tenere traccia dell'eccedenza generata e l'area finance della parte di eccedenza smaltita in discarica). Nel secondo caso è più difficile avere una visione d'insieme del fenomeno. Indipendentemente da chi sviluppa e gestisce il fenomeno è importante la visibilità dei risultati, tanto più se vi è una pro-attività della misura. La visibilità da una parte aiuta la sensibilizzazione sul fenomeno, dall'altra aiuta a fornire le informazioni alle diverse parti dell'azienda coinvolte nel processo. Tanto più si adotta un approccio pro-attivo tanto maggiore dovrà essere la frequenza di misura del fenomeno. Infine, la ricerca ha evidenziato che la “comprensione” del fenomeno nelle diverse funzioni aziendali è tanto maggiore tanto più la si valorizza in termini monetari.

### **3.2 LA FORMALIZZAZIONE DEL PROCESSO**

Il secondo elemento del processo di gestione dell'eccedenza, ossia la formalizzazione del processo, implica la definizione da parte aziendale di quante e quali alternative attivare per la gestione delle eccedenze, la definizione di valori target per ogni alternativa individuata (ad esempio in termini di incidenza percentuale sulle vendite oppure di effort necessario per perseguirle) e la formalizzazione del timing con cui attivare tali alternative (ad esempio in base alla vita utile residua del bene).

### **3.3 IL COORDINAMENTO FRA GLI ATTORI**

Il coordinamento fra attori, esprime la modalità con cui le diverse funzioni aziendali sono coinvolte nel processo di gestione dell'eccedenza. Il coinvolgimento può essere di tipo informativo, per cui le funzioni sono messe al corrente dei KPI. Oppure, in una prospettiva di gestione pro-attiva dell'eccedenza, si possono introdurre degli strumenti di coordinamento. Si passa quindi da scambi di mail con segnalazione di “aree di rischio” in termini di gestione eccedenza o costo di recupero, a incontri formali e strutturati per la gestione delle eccedenze.



## IMPOSTAZIONE DEL PROCESSO DI CONFERIMENTO

### 3.4

Per quella parte dell'eccedenza che l'azienda intende recuperare ricorrendo alla donazione occorre definire il numero e la tipologia di Organizzazioni No Profit (ONP) con cui si intende interagire. Ad esempio l'azienda potrebbe rivolgersi direttamente a realtà locali, oppure a realtà più strutturate (*food bank*), con forte capacità logistica e di redistribuzione dei prodotti raccolti a realtà locali di assistenza.

Poiché l'ONP distribuisce i prodotti dell'azienda, può essere opportuno stabilire degli audit per verificare il rispetto delle norme igienico sanitarie oltre che avere consapevolezza e visibilità di quanto viene fatto dell'eccedenza donata. Ovviamente tutto ciò è tanto più necessario tanto meno si conosce la singola realtà con cui si interagisce. Da ultimo occorre definire la modalità di relazione con l'ONP. Tale aspetto risulta assai critico, in quanto può influenzare da una parte i costi interni per il recupero e dall'altra l'efficacia nella riduzione dello spreco.

Si possono identificare due assi di azione:

- ▶ Frequenza di raccolta, ossia ogni quanto la/le ONP ricevono/ritirano l'eccedenza generata.
- ▶ Soggetto che attiva la "chiamata" per la raccolta dell'eccedenza generata, ossia se l'organizzazione della raccolta si attiva a partire dall'ONP che contatta l'azienda oppure è l'azienda a "chiamare" l'ONP ogni qualvolta vi sia eccedenza da conferire.

Come evidenziato in figura 4, dalla combinazione dei due assi si trovano quattro possibili casi. Nel caso A esiste un accordo tra le parti relativamente alla tipologia di prodotti da ritirare. L'ONP contatta l'azienda a frequenza fissata per avere conferma del ritiro e delle quantità da ritirare. Nel caso B è sempre presente un accordo tra le parti relativamente alla tipologia di prodotti da ritirare, ma l'ONP passa a ritirare i prodotti a frequenza fissata. Solo in presenza di eccezioni (eccedenza generata molto bassa/assente o problemi logistici) avviene una comunicazione fra le parti per concordare un piano alternativo. In alternativa, le parti non si accordano a priori su quantità e tipologia di prodotti oggetto della donazione.

L'azienda contatta l'ONP per organizzare il ritiro quando ha a disposizione grandi quantitativi di merce (caso D). Da ultimo l'ONP contatta i propri donatori per verificare la presenza di eccedenze donabili (Caso C). Quest'ultimo modello è il più dispendioso per entrambi gli attori della filiera.

		Frequenza di raccolta	
		Costante	Variabile
Gestione chiamata	ONP	<b>A</b> Gestione reattiva – Donazione periodica	<b>C</b> Gestione reattiva – Donazione sporadica
	Azienda	<b>B</b> Gestione proattiva – Donazione periodica	<b>D</b> Gestione proattiva – Donazione sporadica

Figura 4 - Assi di classificazione dell'impostazione del processo di conferimento dell'eccedenza generata

**P**er le aziende dell'Industria la principale causa di generazione dell'eccedenza alimentare è il raggiungimento della *sell-by date* interna. Tale data rappresenta una percentuale della "vita" complessiva del prodotto, per cui tipicamente fra la *sell-by date* interna e la data entro cui il prodotto deve essere consumato (sia in termini di "*best before*" che di effettiva scadenza) intercorre un periodo significativo di tempo che può variare da diversi giorni a mesi a seconda della categoria di prodotto.

La formalizzazione del processo di gestione delle eccedenze derivanti dal raggiungimento della "scadenza" può seguire lo schema riportato in figura 5.

Si tratta innanzitutto di definire, in maniera più precisa possibile, i *milestone* nella vita utile del singolo prodotto: quando il prodotto può essere considerato a "rischio di creazione eccedenza" (data inizio rischio obsolescenza o *overstock*); la data limite per la vendita sul mercato primario (corrispondente alla data di *sell-in*); qual è il limite di vendita per i mercati secondari (laddove attivabili); la data limite per il consumo umano.

Secondariamente occorre definire per ogni intervallo temporale quali **alternative** l'azienda ritiene essere **applicabili**. Ad esempio nell'intervallo di tempo fra l'identificazione del rischio obsolescenza e il limite di vendita sul mercato primario si possono considerare la rilavorazione del prodotto, la vendita tramite promozioni/scontistiche (spesso sviluppate ad hoc a fronte del rischio obsolescenza), azioni di marketing/sponsorizzazioni in cui impiegare i prodotti. Nella categoria "vendite su mercati secondari" alcune realtà stanno pensando di utilizzare il canale e-commerce B2C. Nell'intervallo fra vendite a mercati secondari e limite per il consumo umano è possibile attivare alternative di redistribuzione, in primis attraverso la donazione delle eccedenze ad Organizzazioni No Profit.

Il processo di gestione  
dell'eccedenza alimentare:  
il mondo dell'Industria

4.

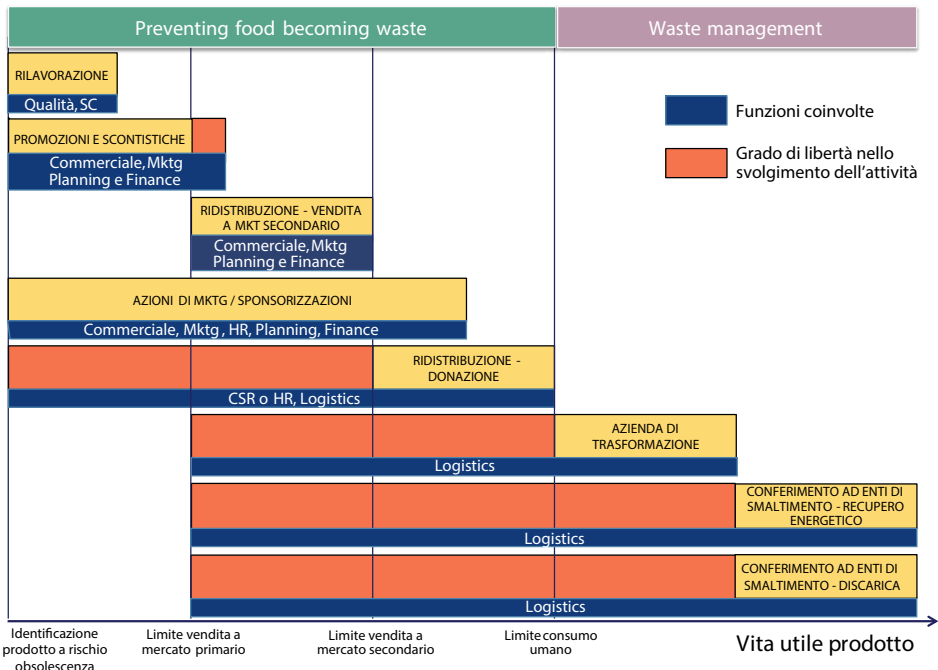


Figura 5 - Formalizzazione del processo di gestione delle eccedenze alimentari per una azienda di Produzione

Occorre quindi definire le **funzioni aziendali coinvolte** nell'attivazione delle diverse alternative e il relativo ruolo. Ad esempio è lecito attendersi nelle prime fasi del processo un coinvolgimento non solo dell'area logistica/*supply chain*, ma anche delle aree commerciali e finanziarie. Così come eventuali rilavorazioni devono essere svolte a fronte della verifica del rispetto delle condizioni igienico sanitarie da parte dell'area qualità.

Il numero di alternative disponibili per ogni intervallo temporale varia in funzione della vita utile residua del prodotto. Nella parte iniziale del processo sono in linea teorica attivabili più alternative. Si tratta quindi di introdurre, in modo più o meno formalizzato, dei **trigger point**, ossia dei fattori che abilitano o meno l'attivazione della singola alternativa presente in ogni intervallo temporale. Come evidenziato in figura 6, elementi abilitanti possono essere valutazioni economiche sulla sostenibilità/convenienza delle diverse

alternative, la presenza di vincoli sulle quantità minime per attivare alcune alternative. Ad esempio, difficilmente può essere attivata una significativa promozione se i quantitativi disponibili sono bassi, così come la vendita a mercati secondari richiede spesso volumi di vendita minimi. La cessione ad aziende di trasformazione è funzione delle caratteristiche del prodotto, per cui non tutti i prodotti sono allo stesso modo utilizzabili.

Elemento trasversale a tutte le alternative è la verifica dell'impatto di ogni destinazione con gli obiettivi definiti a budget. Un esempio su tutti: in linea teorica con una significativa scontistica la gran parte delle eccedenze sono vendibili; tuttavia questo può peggiorare le marginalità dell'azienda.

Inoltre la definizione dell'intervallo temporale in cui le singole alternative possono essere "attivate", oltre che la loro priorità di attivazione presentano un margine di soggettività. Ad esempio, è possibile considerare la redistribuzione con donazione del prodotto anche prima del superamento del limite di vendita sul mercato secondario. Questo margine di soggettività è stato indicato con il termine "grado di libertà" nell'attivazione delle alternative ed è legato a motivazioni strategiche aziendali. Ad esempio, alcune realtà coinvolte attivamente nel tavolo di lavoro ritengono la donazione un elemento fondante del piano di sostenibilità aziendale, per cui attivano la donazione molto presto nel processo descritto oppure le assegnano una priorità molto alta rispetto ad altre alternative possibili, spesso economicamente più convenienti.

Da ultimo, il processo appena descritto può essere concretamente declinato in diversi modi. È fondamentale il coordinamento tra le diverse funzioni coinvolte attraverso riunioni periodiche e/o riunioni ad hoc, per la gestione delle anomalie. Negli incontri del gruppo di lavoro è emersa l'utilità di integrarlo nel normale processo di *Sales & Operation Planning* (S&OP). Pertanto all'interno delle riunioni periodiche di coordinamento del S&OP si inserisce un momento di confronto secondo lo schema descritto.

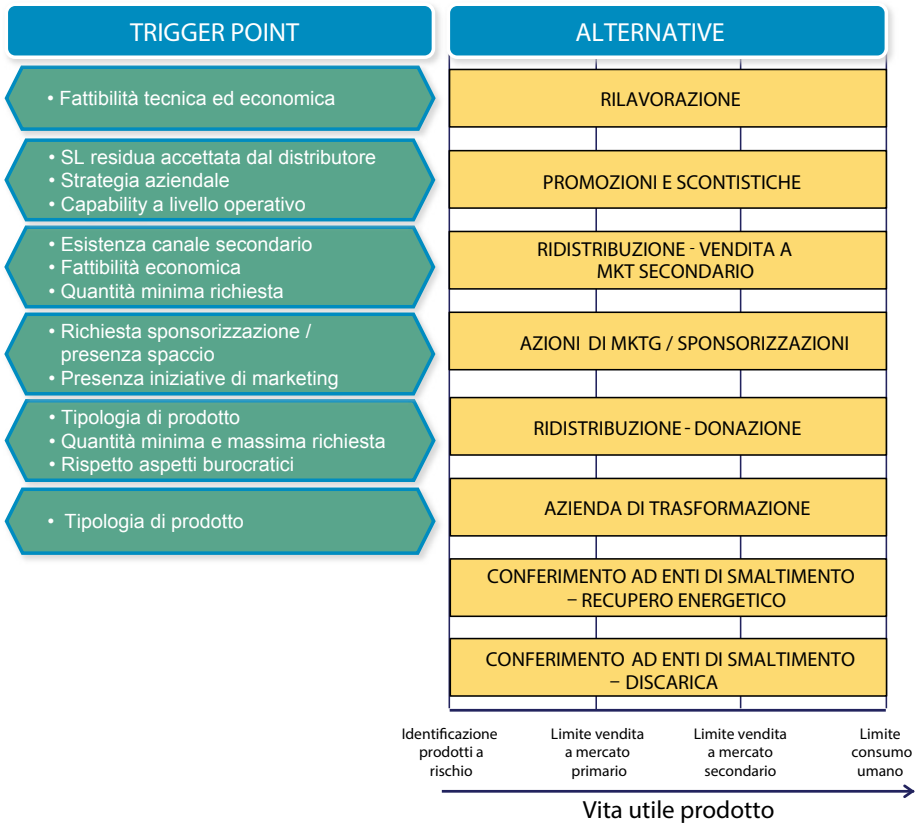


Figura 6 - Possibili trigger point per l'attivazione delle alternative di gestione dell'eccedenza alimentare per l'Industria

Una seconda causale rilevante di generazione dell'eccedenza è legata ai resi (contestuali alla consegna o meno). Rispetto al processo appena descritto per la gestione del raggiungimento della sell-by date, si aggiungono due attività al processo di gestione delle eccedenze: trasporto del prodotto al deposito e verifica dell'integrità del prodotto (figura 7). A valle del controllo di integrità "igienico-sanitaria" il prodotto può essere re-inserito "normalmente" nel canale tradizionale oppure gestito secondo il processo appena descritto. L'efficacia del controllo di integrità è funzione di numerosi fattori fra cui l'unità di imballo (il controllo su un reso di un pallet mono-articolo è meno critico di un reso di confezioni) e la temperatura di conservazione dei prodotti (per cui quando si parla di un prodotto da

conservare a temperatura controllata, la verifica dell'integrità della catena del freddo è più problematica).

Relativamente alla gestione dei resi occorre fare alcune precisazioni: nella maggior parte dei casi i produttori preferiscono esaminare i prodotti nei propri depositi centrali o comunque in siti facilmente raggiungibili dal controllo qualità. La velocità di "risalita" del prodotto e dei relativi controlli condiziona la possibilità di redistribuzione. Ad esempio gli articoli resi e re-immessi sul canale tradizionale potrebbero essere caratterizzati da "shelf life" residua più bassa rispetto al resto dello stock, e per questo potrebbero non essere accettati dai clienti nel momento della consegna. Indipendentemente da dove venga effettuato il controllo, esiste una criticità significativa nel redistribuire il prodotto, per cui ad oggi la maggior parte delle aziende della filiera preferisce non correre questo rischio.

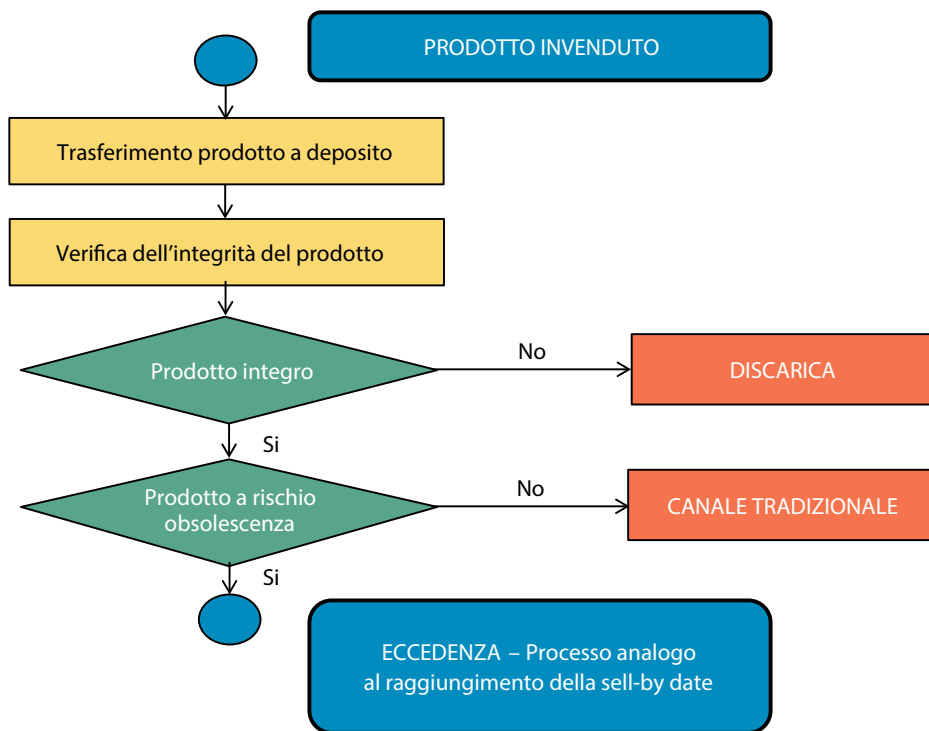


Figura 7 - Formalizzazione del processo di gestione delle eccedenze alimentari per un produttore per la causa di generazione "resi"

5.

Il processo di gestione dell'eccedenza alimentare: il mondo della Distribuzione

La gestione dell'eccedenza per un distributore può avvenire presso la rete di CeDi (Centro Distributivo) o la rete di negozi. La ricerca ha evidenziato che il primo caso presenta molte analogie con il produttore, in quanto il CeDi verso i punti vendita si comporta come un fornitore, anche se del gruppo, con delle date di sell-in e delle politiche di gestione dei resi. Pertanto si rimanda al paragrafo precedente per la gestione delle eccedenze presso i CeDi e in questa sezione si approfondiscono le peculiarità della gestione delle eccedenze presso i punti vendita.

Anche nel punto vendita la principale causa di generazione dell'eccedenza è il raggiungimento della sell-by date, ossia la data massima di presenza a scaffale del prodotto.

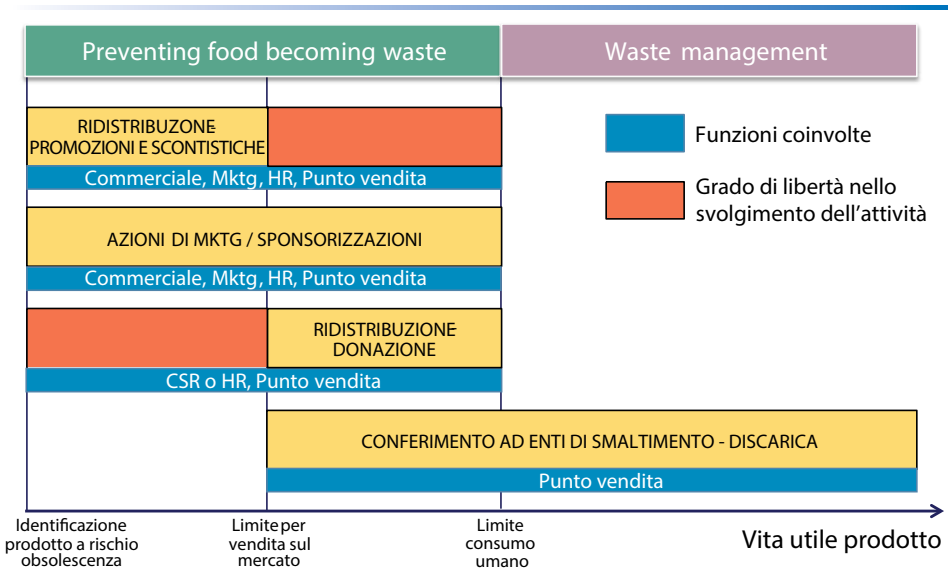


Figura 8 - Formalizzazione del processo di gestione delle eccedenze alimentari per un punto vendita



Tale data può corrispondere al giorno entro cui il prodotto deve essere consumato oppure essere anticipata di qualche giorno, a seconda delle policy aziendali e della tipologia di prodotto (in genere 1 o 2 giorni prima per i freschi, di più per articoli “secchi” poco venduti e quindi tolti da scaffale).

I **milestone** per la gestione dell’eccedenza risultano: la data di inizio “rischio creazione eccedenza” (data inizio rischio obsolescenza), la data limite per l’esposizione a scaffale e il limite per il consumo umano.

Per i due intervalli temporali presenti (fra identificazione del rischio obsolescenza e il limite per l’esposizione a scaffale; fra il limite per l’esposizione a scaffale e il limite per il consumo umano) occorre definire le **alternative applicabili**. Si tratta in primis di scontistiche sui prodotti, spesso con lo spostamento in aree dedicate del punto vendita e, in misura minore, la sponsorizzazione ad eventi. Rimane la redistribuzione delle eccedenze e il conferimento del rifiuto. Quest’ultimo, per i punti vendita di piccola dimensione, è svolto dalle municipalizzate (con un costo proporzionale alla superficie del punto vendita) e per quelli più grandi può essere affidato a privati.

Un ruolo chiave nel processo è svolto dal **personale del punto vendita**, a partire dal direttore e dai capi reparto. A livello di coordinamento sono coinvolte altre funzioni aziendali, quali il commerciale, le risorse umane e la funzione CSR (*Corporate Social Responsibility*). Il processo descritto è replicato su N unità, quanti sono i punti vendita della rete. Data l’eterogeneità di personale impiegato, si potrebbero ottenere delle *performance* differenti fra negozi della stessa insegna. Da questo si evince l’importanza di introdurre delle figure di coordinamento dell’intero processo e lo sviluppo di strumenti di reportistica che consentano di cogliere per tempo “comportamenti anomali”. Tale coordinamento deve poi tenere conto delle specificità della rete di vendita (ad esempio presenza negozi di proprietà o imprenditori locali indipendenti).

Lo sviluppo dei **trigger point** riguarda principalmente i criteri per l’attivazione della donazione: presenza di Organizzazioni No Profit nel territorio in cui opera il punto vendita, quantità minime di eccedenza che giustifichino il ritiro, prodotto gestibile dalla ONP (non tutte le organizzazioni sono in grado di gestire prodotti “freschi” o addirittura “surgelati”).

In generale, il processo descritto è svolto in modo più informale rispetto ai produttori una volta che le linee guida sono state definite. Un ruolo chiave è svolto dal personale di punto vendita che controlla periodicamente gli scaffali, decidendo di fatto la destinazione dei prodotti presenti.

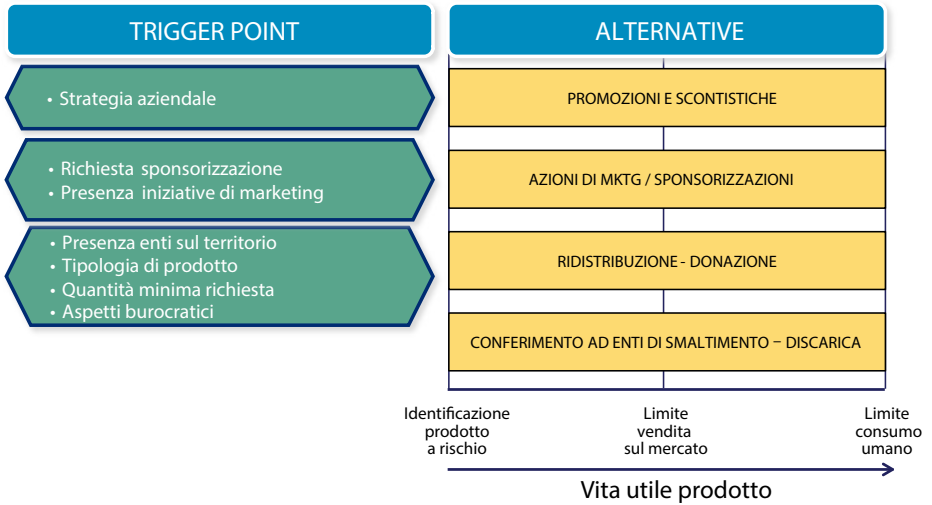


Figura 9 - Possibili trigger point per l'attivazione delle alternative di gestione dell'eccedenza alimentare in un punto vendita

## LA PROSPETTIVA DEL PRODUTTORE

### 6.1

Il processo di gestione delle eccedenze alimentari ha inizio quando planning e commerciale, analizzando lo stock presente a magazzino, identificano prodotti “non più vendibili” sul mercato tradizionale, ma ancora destinabili al consumo umano (figura 10). La donazione dei prodotti coinvolge, successivamente, due aree aziendali, con diverso ruolo e responsabilità. La logistica per la gestione delle attività operative di movimentazione e stoccaggio dei prodotti e l’amministrazione e controllo per la gestione delle attività burocratiche e contabili.

“Non più vendibili” e “destinati alla donazione”, la logistica contatta l’Organizzazione No Profit per concordare qualità e quantità dei beni oggetto della donazione e per pianificare le modalità di ritiro. I prodotti destinati alla donazione vengono, quindi, prelevati e stoccati in un’area dedicata in attesa di essere ceduti. Parallelamente, per poter usufruire delle agevolazioni (art. 4 c. 4 art. 13 DLgs 460/97), l’amministrazione invia tramite raccomandata con ricevuta di ritorno una comunicazione preventiva all’agenzia delle entrate. L’azienda è tenuta a fare tale comunicazione preventiva se il valore della merce destinata alla donazione è superiore a 5.000 €. In genere, la comunicazione deve avvenire 5 giorni prima del conferimento all’ente No profit, per permettere un eventuale controllo da parte della guardia di finanza. Se i beni sono facilmente deperibili (es. prodotti freschi), la comunicazione può essere contestuale al conferimento all’ONP. Il ritiro dei prodotti avviene tipicamente presso il deposito del produttore, con l’attività di trasporto a carico dell’ente ricevente. La merce deve essere accompagnata dal DDT (Documento Di Trasporto), in cui sono riportati tipologia, quantità e qualità dei beni oggetto della donazione.

Sul DDT deve essere inoltre indicato il corretto riferimento alla normativa relativa alle cessioni a titolo gratuito, “**cessione gratuita beni non più commercializzabili art. 6 L. 133/99**”. Ricevuta la merce e verificata la corrispondenza tra quanto riportato sul DDT e quanto effettivamente ricevuto, l'organizzazione beneficiaria emette all'impresa l'atto di notorietà e la dichiarazione di utilizzo dei beni. Tali documenti sono necessari all'impresa per ottenere le agevolazioni fiscali (si veda il paragrafo 6.3).

Infine, l'azienda deve annotare sui registri contabili la qualità e la quantità dei beni donati.

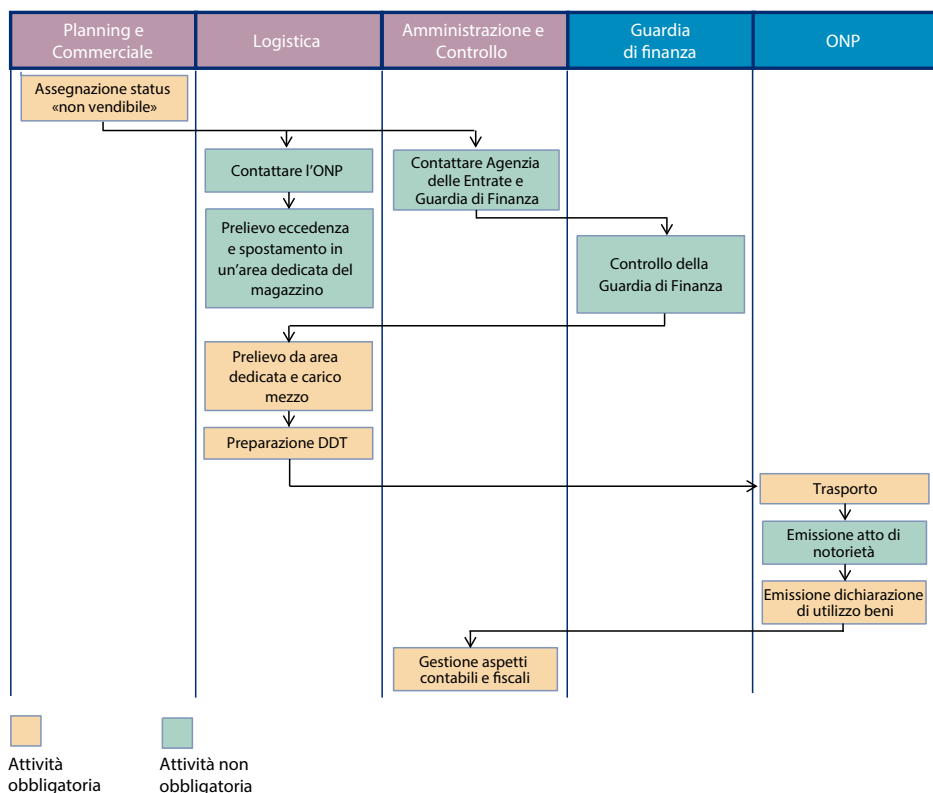


Figura 10 - Le attività del processo di donazione per un produttore

*“Il quadro legislativo sul tema vede una crescente attenzione dei governi sia a livello europeo che nazionale. Al momento di stampa del report risulta in discussione nelle commissioni del parlamento italiano una proposta di legge volta a ridurre lo spreco alimentare”*

All'interno dei punti vendita, il processo di gestione delle eccedenze alimentari coinvolge tre tipologie di attori. Il personale di punto vendita seleziona i prodotti "non più vendibili" e gestisce la relazione con l'Organizzazione No Profit. La logistica di punto vendita gestisce le attività operative di movimentazione e stoccaggio dei prodotti. L'amministrazione e controllo si occupa degli aspetti burocratici e fiscali.

Tale processo risulta essere più complesso e oneroso rispetto al caso dei produttori nella fase iniziale di cernita dei prodotti (figura 11). Il personale di punto vendita, con frequenza elevata (es. giornaliera), verifica la scadenza dei prodotti a scaffale e ritira quelli prossimi a scadenza o danneggiati. Tali prodotti vengono trasferiti a magazzino dove la logistica effettua un controllo di qualità (ad esempio verifica l'integrità del packaging) per identificare i prodotti ancora idonei al consumo umano, registra tali prodotti a sistema tramite lettura del codice a barre e li mette a stock in un'area dedicata all'interno del magazzino di punto vendita. In alternativa, è possibile svolgere contestualmente il prelievo da scaffale e la cernita degli articoli prelevati. La merce è quindi pronta per il ritiro da parte dell'ONP. Ritiro che può avvenire sulla base di un calendario pre-stabilito oppure richiedere un accordo telefonico tra i due soggetti coinvolti. Nella maggior parte dei casi l'attività di trasporto è ancora una volta a carico dell'ONP.

Il documento di riferimento è sempre il DDT, in cui l'azienda deve riportare tipologia, quantità e qualità della merce donata e sulla base del quale l'ONP emette l'atto di notorietà e la dichiarazione di utilizzo dei beni.

L'eccedenza generata a livello di punto vendita riguarda tipicamente piccoli quantitativi di merce di valore non elevato; di conseguenza, a meno di situazioni particolari, non è necessario effettuare una comunicazione preventiva agli organi di controllo. Importante è, invece, registrare la cessione sui registri contabili, per eventuali controlli da parte dell'agenzia delle entrate. Nel caso di punti vendita di piccole dimensioni il processo risulta essere molto meno complesso. Il prodotto viene semplicemente ritirato da scaffale e consegnato ad enti locali di assistenza agli indigenti oppure donato ai dipendenti.

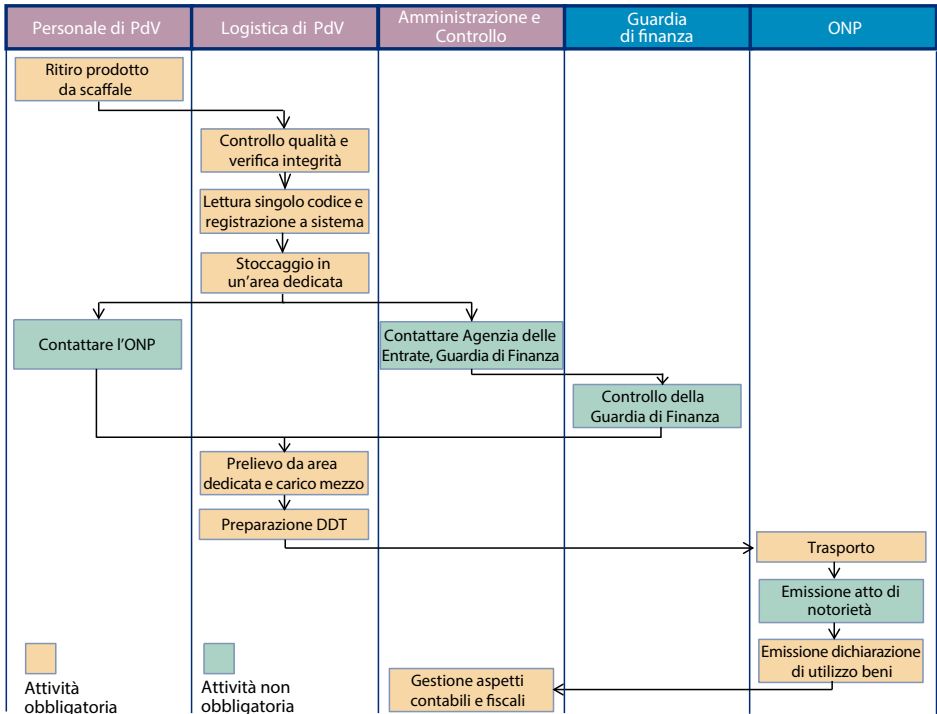


Figura 11 - Le attività del processo di donazione per un punto vendita

## 6.3 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Dal punto di vista normativo, la donazione dell'eccedenza alimentare può essere definita come "donazione" o come "cessione gratuita di beni alimentari". La prima alternativa presenta ai fini del beneficio fiscale un limite massimo al valore donato ogni anno, pari a 70.000 € (art. 14 comma 1 del Decreto Legge 35/05 convertito in legge n° 80 del 14/05/2005). La seconda non presenta vincoli di questo tipo ed è ad oggi la più utilizzata dalle aziende della filiera. La forma della "donazione" è maggiormente utilizzata quando si forniscono beni in presenza di calamità naturali (es terremoti).

In Italia il quadro normativo può essere considerato non di ostacolo alla donazione. La "Legge del Buon Samaritano" (L. 155/2003) equipara il "consumatore finale" alle Organizzazioni No Profit

(chiamate anche Onlus) che effettuano, a fini di beneficenza, distribuzione gratuita ai bisognosi di prodotti alimentari.

L'equiparazione al consumatore finale delle Onlus beneficiarie, solleva l'azienda donatrice dal cosiddetto principio della "responsabilità di percorso", in base al quale prima della sua entrata in vigore era necessario fornire garanzie per il cibo donato (sul corretto stato di conservazione, il trasporto, il deposito e l'utilizzo degli alimenti), anche dopo la consegna alle organizzazioni. Dal punto di vista delle Onlus, coerentemente con la normativa vigente che già regolamenta la figura del consumatore finale, è possibile sollevare le Onlus da tutti quegli adempimenti burocratici che, di fatto, rendono più complessa l'assistenza agli indigenti.

Dal punto di vista fiscale la forma "cessione gratuita di beni alimentari" può portare a benefici fiscali in primis in termini di deduzione dal reddito di impresa (art 13 D.lgs 460/97), per cui le derrate alimentari alla cui produzione o al cui scambio è diretta l'attività di impresa, che in alternativa all'usuale eliminazione del circuito commerciale vengono ceduti gratuitamente alle Onlus, non si considerano destinati a finalità estranee all'esercizio d'impresa e quindi non si configurano come ricavo rendendo il costo di acquisto o di produzione deducibile.

Esiste, inoltre, una agevolazione ai fini dell'imposta sul valore aggiunto. Ai sensi dell'articolo 10, comma 1 n. 12 del DPR 633/72 le cessioni gratuite di beni la cui produzione o scambio rientra nell'attività propria dell'impresa fatte in favore di Onlus sono esenti ai fini IVA. A completamento l'art. 6, ultimo comma della legge n. 133 del maggio 1999, considera la cessione gratuita ad Onlus di beni alimentari non più commercializzabili distrutti agli effetti dell'imposta sul valore aggiunto. Pertanto l'impresa cedente potrà portare in detrazione l'imposta (IVA) pagata all'atto di acquisto o produzione del bene.

Da ultimo è bene osservare che il legislatore fa rientrare nella categoria "Onlus" solo le organizzazioni Onlus che prevedano espressamente nei loro statuti o atti costitutivi la "beneficenza", così come riportato all'art.10 del D.Lgs n. 460/97. Le Onlus sono le organizzazioni non lucrative di utilità sociale iscritte nell'anagrafe unica presso il Ministero delle Finanze, ai sensi dell'art.11 del D.Lgs n. 460/97. Sono altresì Onlus "di diritto", nel rispetto della loro struttura e delle loro finalità, ai sensi dell'art. 10, commi 8 e 9 del D.Lgs n. 460/97: gli organismi di volontariato di cui alla legge 11 agosto

1991, n. 266, iscritti nei registri istituiti dalle regioni e dalle province autonome di Trento e di Bolzano; le organizzazioni non governative riconosciute idonee ai sensi della legge 26 febbraio 1987, n. 49; le cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381. Sono inoltre Onlus “parziali” in quanto sono considerati Onlus limitatamente all’esercizio delle attività elencate alla lettera a) del comma 1 del D.Lgs n. 460/97, (fra cui appunto la beneficenza); gli enti ecclesiastici delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese; le associazioni di promozione sociale ricomprese tra gli enti di cui all’articolo 3, comma 6, lettera e), della legge 25 agosto 1991, n. 287, le cui finalità assistenziali siano riconosciute dal Ministero dell’interno.



È stata svolta una *survey* per studiare il livello di sviluppo del processo di gestione delle eccedenze alimentari da parte delle aziende della filiera (Industria e Distribuzione), considerando gli assi di classificazione emersi durante i lavori del tavolo di lavoro:

- ▶ Sviluppo di un **sistema di controllo** per la misura e la gestione del fenomeno.
- ▶ **Formalizzazione** del processo di gestione.
- ▶ Introduzione di **strumenti di coordinamento** tra gli attori coinvolti.
- ▶ Impostazione del **processo di conferimento** dell'eccedenza.

I risultati riportati in figura 12 evidenziano la presenza di “eccellenze” nella filiera nella gestione dell'eccedenza. Il 21% delle aziende presenta un alto livello di sviluppo del processo. Il 67% un livello di sviluppo medio-alto.

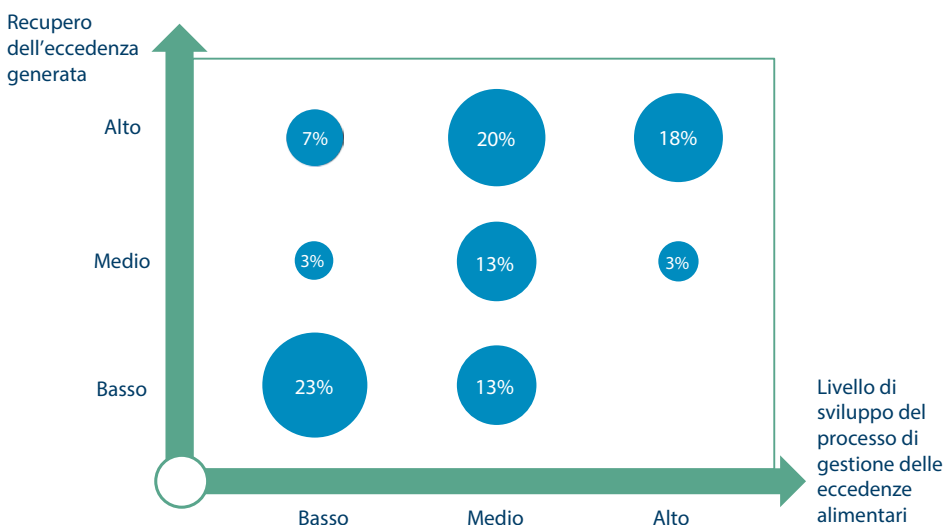


Figura 12 - Sviluppo processo di gestione delle eccedenze alimentari: evidenze di filiera (Industria e Distribuzione)

In particolare i risultati confermano, oltre all'importanza della misura come strumento di guida del processo secondo una gestione pro-attiva, l'importanza del coinvolgimento di più funzioni aziendali. Le realtà con una efficacia maggiore del processo vedono il coinvolgimento di almeno tre funzioni aziendali. Altrettanto rilevante risulta la visibilità dei risultati a livello di report aziendale periodico. Più in dettaglio non esiste una funzione prevalente nella gestione a conferma della complessità della tematica, molto trasversale alle funzioni aziendali (vedi figura 13). Emerge il diverso ruolo della funzione CSR (Corporate Social Responsibility). Nella distribuzione la funzione CSR svolge due funzioni specifiche: mantiene i rapporti con la moltitudine di ONP attive sul territorio; monitora e guida l'implementazione dei processi di gestione delle eccedenze per la rete di punti vendita. Per le aziende dell'Industria la funzione CSR è coinvolta soprattutto nella definizione delle linee guida iniziali del processo e risulta quindi meno coinvolta nella gestione operativa.

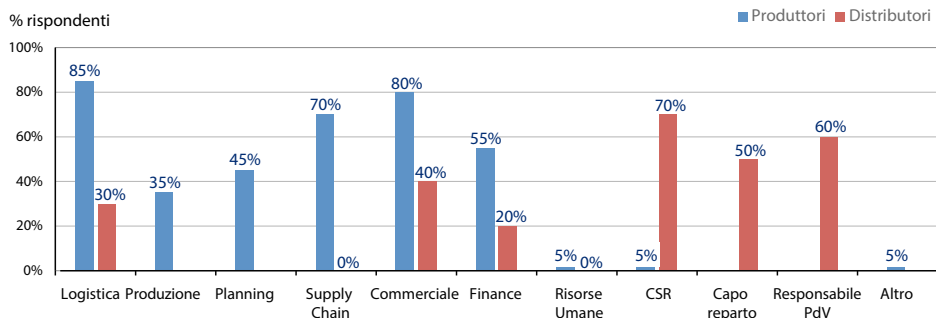


Figura 13 - Funzioni aziendali coinvolte nel processo di gestione delle eccedenze

Un altro aspetto risultante dall'analisi è la modalità di relazione con l'ONP, ovvero l'impostazione del processo di conferimento. Per le aziende di trasformazione è prevalente la chiamata da parte delle aziende a frequenza variabile (figura 14). La frequenza costante è utilizzata soprattutto da aziende con beni deperibili, dove il processo di raccolta deve essere più regolare data la minore *shelf life* disponibile. Tale situazione si avvicina a quella dei punti vendita, che infatti utilizzano prevalentemente questo modello di relazione (75%).

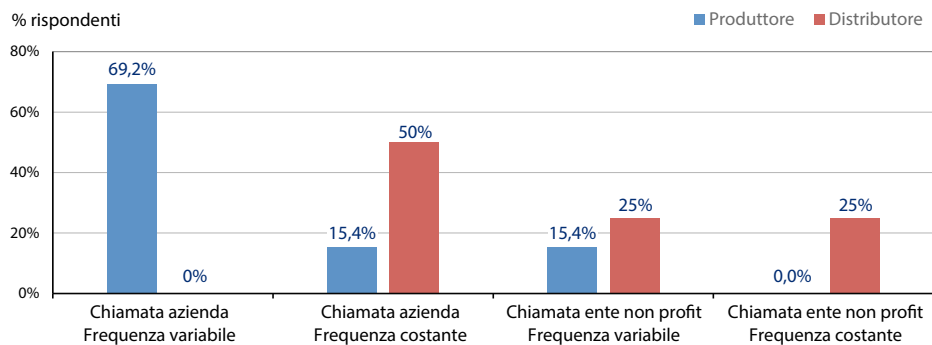


Figura 14 - Impostazione del conferimento a Organizzazioni No Profit

Sono stati identificati 6 principali ambiti di collaborazione di filiera nella gestione delle eccedenze alimentari:

- ▶ **Gestione collaborativa** delle eccedenze di prodotti **Marca del distributore**. Per i prodotti con il marchio del distributore il produttore ha bisogno del consenso da parte del distributore per poter attivare la ridistribuzione, in primis la donazione. Si potrebbe introdurre un accordo tra produttore e distributore per la donazione di tali prodotti (spesso su richiesta del cliente) oppure introdurre dei momenti di confronto per stabilire il modo migliore di gestire le eccedenze. Tale cooperazione potrebbe estendersi anche a quei prodotti caratterizzati da un format *ad hoc* specifico per una particolare insegna, che rappresentano di fatto per il produttore una SKU dedicata al cliente.
- ▶ **Collaborazione** per la **comunicazione automatica** della **data di scadenza**.

Spesso i distributori lamentano un'elevata onerosità del processo di registrazione della data di scadenza dei prodotti. Infatti, in mancanza di un efficace scambio di informazioni, questa operazione è svolta manualmente in fase di ricevimento merce. Il confronto nel tavolo di lavoro ha evidenziato come non vi sia un problema tecnologico, né legato alla mancanza di soluzioni disponibili, quanto di impostazione dei processi (si pensi allo standard GS1 128 e all'EDI)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Il codice a barre GS1-128, utilizzato per la codifica degli imballi e nelle etichette logistiche, può trasportare insieme ai codici identificativi delle unità anche attributi aggiuntivi, come date di scadenza o date di consumo preferibili. In questo modo, all'ingresso in magazzino delle diverse unità, si rende possibile catturare in maniera rapida e senza errori anche queste informazioni, garantendo un migliore controllo delle date di scadenza e sulla base di questa organizzare una più efficiente distribuzione ai punti di vendita. La combinazione dell'etichetta logistica e di messaggi EDI tra produttore e distributore (Avviso di spedizione) consente alle aziende di collegare il flusso fisico delle merci ai relativi flussi di informazioni e di scambiarsi tutte le informazioni relative alla transazione e ai prodotti, comprese le informazioni sulla data di scadenza.

- ▶ **Gestione collaborativa** della **data** di **sell-in**. Spesso i produttori lamentano dei resi per prodotti che hanno superato di pochi giorni la vita residua richiesta da contratto (magari su mesi di vita utile ancora disponibile). Una maggiore flessibilità nella gestione di questi casi aiuterebbe a ridurre l'incidenza delle eccedenze.
- ▶ **Gestione** eccedenze all'interno di una **relazione** VMI (*Vendor Managed Inventory*)/**CRP** (*Continuous Replenishment Program*). In relazioni di tipo CRP può succedere di generare delle eccedenze. Spesso non è chiaro chi ha la responsabilità e quindi l'onere della loro gestione, per cui normalmente la distribuzione manda la merce in distruzione addebitandola al fornitore. Si potrebbero introdurre dei meccanismi collaborativi per gestire queste situazioni.
- ▶ Collaborazione nella **gestione delle eccedenze** nel **punto vendita**. È possibile definire una procedura ad hoc per gestire la collaborazione produttore-distributore per i prodotti prossimi a scadenza nel punto vendita. Ad esempio in relazioni con presenza di “resi commerciali”, il distributore potrebbe effettuare la donazione per conto del produttore, evitando a quest'ultimo il costo per il ritorno del prodotto.
- ▶ **Coinvolgimento** dei **fornitori di servizi logistici**. Spesso le aziende della filiera lamentano la difficoltà a ridistribuire le eccedenze per i quantitativi minimi di eccedenza generata (soprattutto in riferimento ai prodotti “freschi”), che non giustificano il ritiro. Le piattaforme logistiche multiproduttore potrebbero essere utilizzate per aggregare le eccedenze alimentari, consentendo di raggiungere un quantitativo di merce sufficientemente elevato da giustificare il passaggio dell'Organizzazione No Profit, ovvero effettuare loro il trasporto.

Come evidenziato dalla figura 15 l'interesse maggiore per le aziende della filiera è ad oggi per la gestione collaborativa della data di sell-in e per una maggiore collaborazione fra produttori e distributori nella gestione dei prodotti **marca del distributore**.

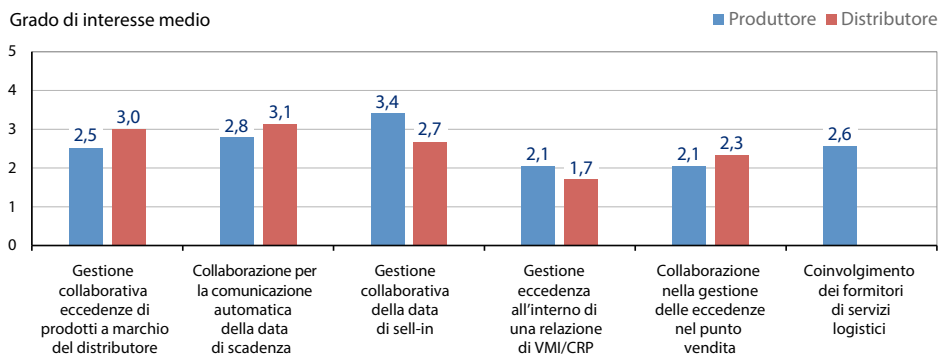


Figura 15 - Grado di interesse per le iniziative di collaborazione di filiera

**S**e da una parte la costruzione di un processo strutturato riduce la generazione di spreco alimentare, dall'altra esistono delle barriere, interne ed esterne all'azienda, alla sua applicazione. Tali barriere sono state studiate con particolare riferimento all'implementazione della alternativa redistribuzione mediante donazione a Organizzazioni No Profit.

I risultati (figura 16) evidenziano come principali barriere interne:

- ▶ **Mancanza di convenienza economica** (rispettivamente 35% e 40% dei casi per i produttori e i distributori). Per le aziende implementare la donazione, come documentato nelle sezioni precedenti, implica l'introduzione di attività aggiuntive, che può portare a considerare non conveniente l'alternativa rispetto ad altre.
- ▶ **Poca chiarezza delle normative** (rispettivamente 25% e 40% dei casi per i produttori e i distributori). La donazione è regolamentata per legge e richiede una serie di adempimenti amministrativi. Alcuni aspetti del processo appaiono poco chiari all'interno delle aziende, soprattutto per le realtà che ad oggi donano poco. Questa difficoltà non sempre è legata alla legislazione italiana. Ad esempio alcune aziende ritengono che nel caso l'azienda porti il prodotto alla ONP non si possa considerare la consegna come donazione. Nel 2014 nella legge finanziaria è stato esplicitato che in caso di donazione l'azienda può portare il prodotto alla ONP. Un'altra difficoltà è relativa all'interpretazione della regolamentazione sull'applicazione dell'IVA sulla cessione degli alimenti alla ONP. Questa difficoltà nasce da un quadro normativo non omogeneo a livello europeo, per cui in alcuni Stati dell'Unione si applica l'IVA considerando un valore molto basso del prodotto donato<sup>4</sup>. Il confronto all'interno del tavolo

<sup>4</sup> Deloitte (2014): "Comparative study on EU member states' legislation and practices on food donation"

di lavoro ha invece confermato che per la legislazione italiana non occorre pagare l'IVA sui prodotti donati (si veda paragrafo 6.3).

- ▶ **Rischio immagine.** Viene riconosciuta dalle aziende una buona qualità della normativa, che tutela dal punto di vista civile (vedi “Legge del Buon Samaritano”). Rimane però forte la percezione del rischio per l'immagine aziendale derivante eventuali problemi riscontrabili a livello di consumatore finale (indigente), nel caso in cui riceva un prodotto mal conservato o addirittura con superamento della data di scadenza.

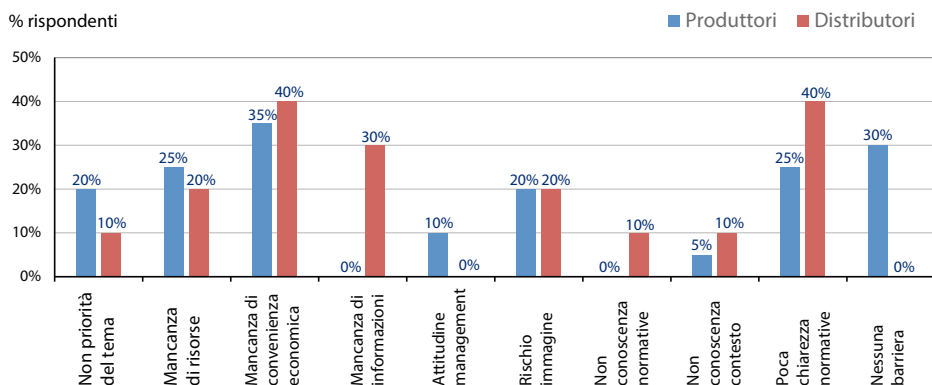


Figura 16 - Barriere interne alla donazione

Relativamente alle barriere esterne all'azienda i risultati (figura 17) evidenziano:

- ▶ **Quadro fiscale non conveniente** (rispettivamente 30% e 50% dei casi per i produttori e i distributori). Se da una parte la legislazione consente il recupero dell'IVA sui prodotti donati, dall'altra ad oggi, a differenza di altri paesi europei, non sono presenti incentivi alla donazione. Questa situazione è percepita come più critica soprattutto dai distributori.
- ▶ **Norme/regolamentazioni** (40% sia dei produttori che dei distributori). Se da una parte si riconosce la bontà della legislazione italiana, dall'altra le aziende della filiera lamentano una eccessiva burocratizzazione del processo. Ad esempio, esiste una soglia di valore della donazione (5.000 €) oltre la quale occorre comunicare all'agenzia delle entrate l'effettuazione della donazione.



Tale valore è inferiore a quello in uso per lo smaltimento con distruzione del prodotto (10.000 €). Secondariamente, a meno di avere prodotti deperibili, una volta effettuata la comunicazione occorre attendere alcuni giorni prima della donazione del prodotto. In un contesto come quello esaminato in cui le donazioni diventano sempre più frequenti e con tempi rapidi, il sistema descritto è percepito come vincolante. Si potrebbero sviluppare soluzioni di “certificazione” dei processi di gestione delle eccedenze, che riducano gli oneri burocratici per le aziende.

- **Vincoli logistici**, legati a vincoli su quantità donata. Soprattutto per i punti vendita della distribuzione (20% delle risposte) esiste una difficoltà strutturale ad effettuare le donazioni quando i quantitativi di eccedenze generati giornalmente risultano troppo esigui.

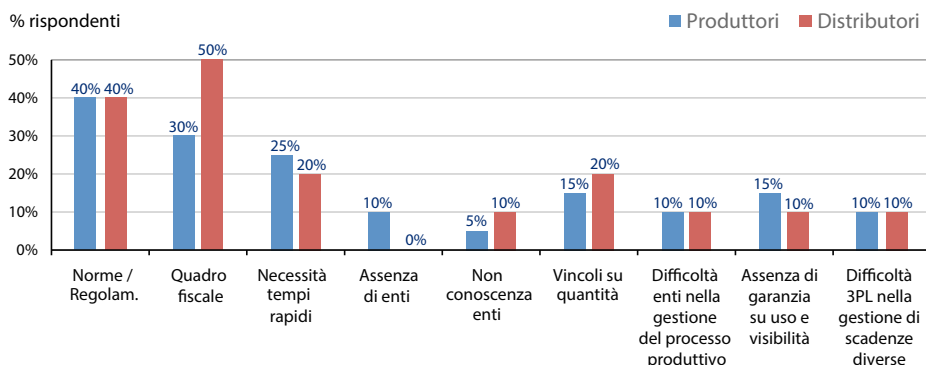


Figura 17 - Barriere esterne alla donazione

In sintesi i workshop tematici svolti dal gruppo di lavoro ed illustrati nei paragrafi precedenti, hanno permesso di fare un passo avanti nella comprensione della modalità di gestione delle eccedenze alimentari da parte delle aziende della filiera, dal punto di vista dell'identificazione delle *best practice*, delle criticità/barriere alla donazione, delle aree di collaborazione.

### **BEST PRACTICE**

- ▶ La ricerca ha confermato la possibilità di costruire un processo strutturato per la gestione dell'eccedenza alimentare.
- ▶ Esistono aziende della filiera "avanti" nel processo di implementazione (sia lato produttori che distributori), che presentano una incidenza dello spreco alimentare bassa.
- ▶ Nel costruire il processo strutturato di gestione dell'eccedenza le aziende "*best in class*" legano la "Food Hierarchy" ai processi decisionali interni, aumentandone l'efficacia implementativa.

### **CRITICITÀ/BARRIERE**

- ▶ La gestione strutturata delle eccedenze implica spesso l'impiego di risorse aggiuntive per le aziende della filiera, il che porta a considerare poco conveniente la redistribuzione dell'eccedenza.
- ▶ Non vi è chiara consapevolezza dei costi legati alle diverse alternative di gestione delle eccedenze.
- ▶ Il quadro normativo non è percepito come ostacolo, piuttosto appare:
  - ◆ Poco incentivante (soprattutto per la Distribuzione).
  - ◆ Fonte di incertezza a livello interpretativo.
- ▶ Indipendentemente dalla normativa, rimane un rischio di immagine, che può essere superato con una maggiore visibilità/collaborazione con le Organizzazioni No Profit.

## AREE DI COLLABORAZIONE

- ▶ Il maggior interesse dei produttori è rivolto a soluzioni che consentono di incrementare la flessibilità nell'applicazione della “sell-by date” e quindi ridurre la generazione di eccedenze alimentari.
- ▶ Il maggior interesse prospettico dei distributori è rivolto all'ulteriore diffusione di sistemi di comunicazione automatica della data di scadenza, oltre che alla gestione “collaborativa” dei prodotti Marca del distributore.

Da ultimo la ricerca ha evidenziato la presenza anche di un problema culturale e di conoscenza. Una percentuale significativa di aziende lamenta la mancanza di informazioni e più in generale una non chiarezza sulla convenienza delle diverse alternative. Inoltre da una parte alcune aziende lamentano una mancanza di convenienza economica alla donazione, dall'altra il 30% sostiene di non avere barriere “interne” alla donazione.

Le direzioni di lavoro per le realtà della filiera sono molteplici. Per le realtà ancora “all'inizio” nella costruzione di un processo strutturato si tratta di lavorare secondo le variabili emerse nella ricerca. Per la filiera nel suo complesso risulta importante approfondire le aree di collaborazione non solo fra produttori e distributori, ma anche con gli altri attori della filiera (Organizzazioni No Profit e fornitori di servizi logistici). Infine, si conferma che il tema della gestione delle eccedenze alimentari si presta ad essere affrontato da diversi punti di vista (si pensi ad esempio al packaging e alla normativa). In tal senso la comprensione e l'approfondimento dei costi legati al recupero degli alimenti potrà supportare lo sviluppo di efficaci sistemi di incentivazione.



**GS1 Italy**  
Via P. Paleocapa, 7  
20121 Milano  
+39 02 7772121  
[info@gs1it.org](mailto:info@gs1it.org)  
[www.gs1it.org](http://www.gs1it.org)