

Circularità in azione: l'evoluzione dell'economia circolare nel largo consumo

Aggiornamento benchmark 2025



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	5
Introduzione	9
Executive summary	12
1. Evoluzione del panorama normativo e implicazioni per le aziende del largo consumo: nuove sfide e opportunità	22
Governance della circolarità nel quadro normativo europeo	27
I progressi nell'attuazione del Green Deal europeo in materia di economia circolare	29
Le sfide nell'applicazione dell'economia circolare	30
2. Circol-UP: l'evoluzione dello strumento di misurazione della circolarità per le imprese del largo consumo	32
I nuovi KPI di Circol-UP	34
3. Nuovo benchmark della circolarità nelle aziende del largo consumo: un confronto con la precedente rilevazione	39
3.1. La circolarità nel settore alimentare e bevande: confronto delle performance	47
Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore	50
Fase di approvvigionamento	50
Trasporto ferroviario e container riutilizzabili: la logistica di approvvigionamento di Eridania	52
Tracciabilità della filiera di cameo per un futuro più sostenibile e circolare	56
Il programma Harmony di Mondelēz : responsabilità e sostenibilità nella filiera del grano	61
Coltivare la sostenibilità: Purina promuove l'agricoltura rigenerativa	66
Fase di design	70
Nestlé e il packaging sostenibile: un approccio che guarda all'intero sistema	72
Progettare il pack giusto: il tool del Gruppo Lactalis per l'economia circolare	78
Fase di produzione	83
Valorizzazione circolare dei residui di lavorazione di Prealpi	85
Fase di distribuzione	90
Gestione efficiente dei viaggi di Barilla : pianificazione ottimizzata e monitoraggio in real-time	92
Fase di consumo	97
Fase di gestione dei rifiuti	98
Energia rinnovabile dagli scarti della filiera avicola del Gruppo Veronesi	99
Punti di forza e principali ambiti di miglioramento	104
3.2. La circolarità nel settore della cura della casa e della persona: confronto delle performance	106
Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore	108
Fase di approvvigionamento	109

Fase di design	111
Sutter: risorse più efficienti grazie alla dematerializzazione e alla sostituzione delle sostanze pericolose	112
Fase di produzione	117
Fater: decarbonizzazione sostenuta da pratiche circolari	118
Fase di distribuzione	123
Fase di consumo	124
Fase di gestione dei rifiuti	125
Zero Base Waste: l'indicatore di Unilever per misurare gli sprechi e minimizzare i rifiuti	126
Punti di forza e principali ambiti di miglioramento	131
3.3 La circolarità nel settore retail: confronto delle performance	133
Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore	135
Fase di approvvigionamento	136
Il Manifesto di Carrefour Italia per la circolarità	137
Fase di design	142
Fase di produzione	143
Fase di distribuzione	144
Progettazione circolare dei punti vendita di Italmark	146
Sistemi di take-back per cassette riutilizzabili nella filiera alimentare: l'iniziativa di Coop	150
Fase di consumo	155
Fase di gestione dei rifiuti	156
Collaborazione e circolarità per la riduzione degli sprechi alimentari in Bennet	157
Punti di forza e principali ambiti di miglioramento	162
4. Visione strategica-organizzativa sul tema dell'economia circolare	164
Presenza di obiettivi strategici formalizzati e misurazione dei progressi	169
Collaborazione intra-filiera a supporto della transizione circolare	171
Incremento dell'awareness dei consumatori e delle comunità	173
Altri fattori abilitanti	174
Le barriere organizzative e di sistema	175
Il posizionamento delle aziende all'interno del framework OCCE	178
5. Conclusioni: le azioni di sistema operative e organizzative e il ruolo di GS1 Italy	180

| Chi siamo

GS1 Italy, molto più del codice a barre

L'organizzazione non profit GS1 è il motore dietro gli **standard più diffusi a livello globale, primo fra tutti l'iconico codice a barre**.

La nostra missione è chiara: **facilitare la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra le aziende e con le persone** - consumatori e pazienti - promuovendo efficienza, trasparenza e la trasformazione digitale.

Nati dalle imprese per le imprese, siamo **un network mondiale** di 120 organizzazioni nazionali, che conta **oltre 2 milioni di aziende**.

In Italia, **GS1 Italy riunisce 42 mila imprese**, con le quali il dialogo e la collaborazione sono costanti.

Da sempre punto di riferimento per il largo consumo, oggi sviluppiamo standard, servizi e soluzioni anche per i settori sanitario, foodservice, marketplace ed e-commerce, costruzioni, logistica, tessile e abbigliamento, bancario e ferroviario.

Oltre agli **standard GS1 per la creazione di un'identità unica globale e verificabile dei prodotti**, GS1 Italy propone:

- **Servizi digitali** per l'utilizzo ideale degli standard.
- La community **ECR Italia** con obiettivi di innovazione e networking.
- L'**Academy**, per una formazione personalizzata multilivello.
- Gli **Osservatori Immagino, Non Food** e **Nuovo Codice Consumi**, per aiutare le aziende a definire scelte sostenibili e attraenti per i mercati.

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.

A ECR aderiscono:

- Barilla
- Bauli
- Beiersdorf
- Bic Italia
- Birra Peroni
- Bolton Group
- Cameo
- Carapelli Firenze
- Carlsberg Italia
- Carrefour Italia
- Coca-Cola HBC Italia
- Colgate Palmolive
- Conad
- Conserve Italia
- Coop Italia
- Crai
- D.It - Distribuzione Italiana
- Danone Nutricia
- Davide Campari-Milano
- Despar Italia
- Elah Dufour
- Eridania Italia
- Esselunga
- Fater
- Ferrero
- FHP di R. Freudenberg
- Granarolo
- Haleon Italy
- Heineken Italia
- Henkel Italia
- Kellogg Italia
- Kenvue Italia
- Kimberly-Clark
- L'Oréal Italia
- La Doria
- Luigi Lavazza
- Metro Italia
- Mondelez Italia
- Montenegro
- Nestlé Italiana
- Number1 Logistics Group
- Parmalat
- Perfetti Van Melle Italia
- Ponti
- Procter & Gamble
- Red Bull
- S.C. Johnson Italy
- Selex Gruppo Commerciale
- Sperlari
- Star Stabilimento Alimentare
- STEF Italia
- Transmec To Be
- Unilever Italia
- VéGé Retail
- Veronesi Holding

Aziende partecipanti al progetto

Imprese di produzione:

Auricchio
Barilla
cameo
Eridania Italia
Fater
Gruppo Veronesi
Gruppo Lactalis Italia
Mondelez Italia
Gruppo Nestlé in Italia
Nestlé Purina
Prealpi
Procter & Gamble
Sutter
Unilever Italia

Imprese di distribuzione:

Bennet (VéGé Retail)
Carrefour Italia
Crai
Coop Italia
D.it – Distribuzione Italiana
Despar Italia
Italmark (Selex Gruppo Commerciale)
Realco (socio D.it)

I lavori sono stati coordinati e facilitati da:

Carolina Gomez, ECR senior project manager, GS1 Italy
Silvia Scalia, ECR & training director, GS1 Italy
Stella Viscardi, ECR project manager, GS1 Italy

Gli autori della ricerca:

Si desidera ringraziare i consulenti di Ergo, spin-off della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa che hanno contribuito alla ricerca: Nadia Barelli, Alessandra Borghini, Fabio Iraldo, Tiziano Marradi, Elisa Morara, Petra Petrilli, Edoardo Rinaldi

| Introduzione

Nel settore del largo consumo, dove le dinamiche di approvvigionamento, produzione, distribuzione e consumo coinvolgono quotidianamente milioni di persone e migliaia di operatori economici, l'economia circolare ha assunto una rilevanza sempre maggiore ed è diventata una chiave per ripensare modelli di business, filiere e comportamenti in un'ottica di valore condiviso e duraturo. **Le aziende del settore hanno la capacità di orientare l'intera filiera**, dai fornitori ai distributori, fino ai consumatori finali, **verso modelli più sostenibili e circolari**, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi fissati dalle politiche europee e nazionali in materia di sostenibilità ambientale.

L'**evoluzione del quadro normativo**, insieme alle crescenti aspettative di consumatori sempre più consapevoli, **spinge le imprese a dotarsi di strumenti, competenze e metriche affidabili** per monitorare il proprio grado di circolarità e i progressi compiuti. In questo contesto, la capacità di analizzare le proprie performance, di confrontarsi con il settore e di individuare le aree di miglioramento rappresenta un elemento distintivo di maturità e di visione strategica.

Circol-UP nasce proprio con l'obiettivo di fornire alle imprese del largo consumo **uno strumento solido, condiviso e scientificamente fondato per misurare in modo oggettivo e comparabile il proprio livello di circolarità**. Circol-UP rappresenta un supporto concreto per le aziende che desiderano integrare l'economia circolare nelle proprie strategie operative e organizzative. Lo strumento, sviluppato da GS1 Italy in collaborazione con l'Istituto di management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, consente di analizzare diversi aspetti della gestione aziendale — dalla progettazione dei prodotti alla gestione delle risorse, dalla logistica alla fine vita — offrendo una visione completa e sistemica del livello di maturità circolare dell'impresa. Inoltre, in coerenza con le più recenti normative europee e con la pubblicazione di standard internazionali di rendicontazione e misurazione della circolarità, Circol-UP è stato aggiornato e arricchito per rafforzare la capacità di monitoraggio del livello di circolarità dell'intera catena del valore.

Nella [prima rilevazione della circolarità del settore del largo consumo](#), effettuata nel 2022, è stato possibile individuare punti di forza e aree di miglioramento, grazie al confronto tra realtà del settore. Uno degli **obiettivi di questo primo studio** era la **volontà di stimolare una crescita collettiva** e di **promuovere l'allineamento verso modelli più circolari** e sostenibili. Alla luce di questo ambizioso obiettivo e considerando la crescente rilevanza strategica e normativa dell'economia circolare, **questo lavoro vuole, nel 2025, fornire un quadro aggiornato della circolarità nel settore del largo consumo in Italia**.

L'applicazione di Circol-UP a ventidue aziende operanti nel largo consumo (affidenti ai settori alimentare e bevande, cura della casa e della persona e retail) permetterà di scattare una fotografia aggiornata dello stato dell'economia circolare. Inoltre, l'aggiornamento dello strumento permette di

indagare nuovi aspetti di circolarità, mostrando come le aziende si stanno muovendo su pratiche più innovative e di frontiera. A partire dalle evidenze emerse della precedente indagine, che sottolineavano la necessità di sviluppare soluzioni sistemiche, questa ricerca indaga in modo più approfondito **come le aziende possono muoversi verso modelli più olisticamente circolari**. Infatti, l'economia circolare non può essere confinata a singoli progetti, reparti o aziende, ma deve diventare parte integrante del modello organizzativo e del modo in cui l'impresa crea valore. Ciò implica il coinvolgimento della leadership aziendale, l'integrazione della circolarità nelle strategie di innovazione e rendicontazione e una più forte collaborazione lungo la catena del valore. Sulla base dei risultati ottenuti dal precedente studio, sarà possibile individuare le traiettorie seguite dalle aziende in questi anni, stressando i comuni fattori di successo e riflettendo sulle limitazioni tutt'oggi esistenti.

In linea con la visione di GS1 Italy, che da sempre è un punto di riferimento per la collaborazione tra imprese del largo consumo e per la creazione e diffusione di standard comuni per guidare e facilitare il cambiamento, questo studio **non vuole solo misurare la circolarità, ma mira a favorire un dialogo costruttivo tra aziende e stakeholder**, stimolando una crescita collettiva verso modelli di produzione e consumo più responsabili. Inoltre, questo documento rappresenta uno strumento di conoscenza e confronto, utile non solo per le aziende che operano nel settore, ma anche per chi, a vario titolo, è coinvolto nei processi di trasformazione verso un'economia più sostenibile e circolare.

| Executive summary

Le aziende del settore del largo consumo possono guidare l'intera catena del valore verso pratiche più circolari, in linea con normative e aspettative dei consumatori. Considerando la crescente rilevanza strategica e normativa dell'economia circolare, il presente documento si pone l'obiettivo di **aggiornare la fotografia delle performance di circolarità delle aziende del largo consumo** (nei settori alimentari e bevande, cura della casa e della persona e retail) ottenuta nell'anno 2022 al termine del percorso promosso da ECR Italia all'interno di GS1 Italy, in collaborazione con l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ed Ergo Srl.

Ai fini di ottenere tale aggiornamento, 22 aziende appartenenti al Consiglio Direttivo di GS1 Italy e aderenti a ECR Italia, hanno partecipato al progetto di **misurazione della circolarità tramite Circol-UP**, con il supporto di Ergo Srl. Otto di queste avevano già preso parte all'[edizione del 2022](#). Le aziende sono state accompagnate in un percorso personalizzato dedicati alla raccolta di evidenze e alla misurazione dei KPI di circolarità presenti su Circol-UP. Questo percorso ha permesso di restituire a ciascuna azienda un quadro delle proprie performance di circolarità, esempi pratici di intervento e spunti di approfondimento su driver, barriere e cultura organizzativa a sostegno dell'economia circolare. I risultati delle singole aziende sono stati analizzati in maniera anonimizzata e aggregata per restituire al settore del largo consumo il dato di benchmark aggiornato.

Precedentemente a questa nuova applicazione, **Circol-UP è stato aggiornato** per allinearsi ai **nuovi standard nazionali (UNI/TS 11820), internazionali (ISO 59000) e obblighi di rendicontazione (CSRD - ESRs E5)**, garantendo un linguaggio e un metodo condiviso per la valutazione delle performance circolari. Sono stati aggiunti otto nuovi indicatori lungo tutta la catena del valore (come la due diligence nella supply chain all'efficienza produttiva, le collaborazioni in fase logistica, o le certificazioni di prodotto e tracciabilità digitale) ed è stata pubblicata una [linea guida per confrontare i KPI di Circol-UP con gli standard UNI, ISO e CSRD](#), mantenendo la struttura operativa del tool originale e fornendo alle aziende feedback strategici per migliorare la circolarità.

Tale **aggiornamento** si è reso **necessario anche alla luce dell'evoluzione normativa**. A partire dal New Green Deal Europeo, infatti, l'economia circolare è diventata un pilastro della strategia UE, supportata da un sistema articolato di regolamenti e direttive (ESPR, DPP, PPWR, CRMA, Regolamento Batterie, CSRD, CSRD-DD, EUDR) che introducono requisiti stringenti su ecodesign, tracciabilità, contenuto riciclato e governance sostenibile delle catene di approvvigionamento. Questo impone alle imprese nuovi obblighi di compliance, trasparenza e rendicontazione, lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti. Sebbene l'adeguamento comporti sfide tecnologiche, operative e organizzative, l'adozione di modelli di circular value chain può aumentare la resilienza, ridurre i costi nel lungo periodo, favorire l'innovazione e la competitività. In questo contesto, strumenti come Circol-UP supportano le aziende nell'analizzare i propri modelli e definire strategie coerenti con gli obiettivi di circolarità.

Benchmark aggiornato della circolarità nel largo consumo

Gli esiti della nuova misurazione mostrano che, tra il 2022 e il 2025, le aziende del largo consumo hanno registrato un **miglioramento significativo delle performance di circolarità (dal 53% al 61%)**, con un rafforzamento della fascia Proactivist e un aumento delle imprese Circular, trainato soprattutto dal settore della cura della casa e della persona. (vedi figura I). Questa evoluzione va letta anche alla luce della non perfetta coincidenza dei due campioni di imprese coinvolte, oltre che nelle modifiche allo strumento che hanno incluso temi su cui le aziende stanno solo ora cominciando a sviluppare interventi operativi.

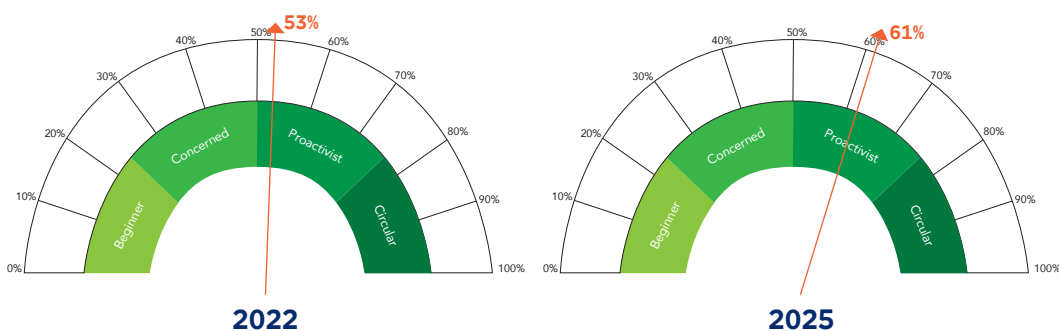


Figura I: Performance media di circolarità delle aziende del settore del largo consumo

La distribuzione delle performance evidenzia una **maturazione complessiva**, pur con **differenze tra fasi del ciclo di vita e settori**, a conferma della crescente integrazione strategica dei principi di economia circolare nei modelli aziendali (vedi figura II).

- Il settore **alimentare e bevande**, rappresentato da dieci aziende, conferma un **percorso di crescita nella circolarità**, con la **performance media che sale al 65,3%** (dal 61% del 2022) e la mediana al 66%, consolidando la fascia Proactivist e riducendo le differenze interne tra le aziende; punti di forza emergono in approvvigionamento (logistica efficiente, fornitori locali), produzione (uso efficiente delle risorse, gestione scarti), design degli imballaggi secondari e gestione rifiuti, mentre le fasi di utilizzo e design dei packaging primari presentano margini di miglioramento, evidenziando la necessità di innovazioni e tracciabilità più avanzata.
- Il settore della **cura della casa e della persona**, rappresentato da quattro aziende, si posiziona al primo posto tra i tre settori considerati, con **performance media di circolarità al 73,5%** (dal 48% del 2022) e mediana al 78%, transitando dall'area Concerned alla fascia Proactivist / Circular. Il **miglioramento è diffuso** e riguarda tutte le fasi, con punti di forza in approvvigionamento (logistica efficiente, riduzione imballaggi, fornitori locali), design (sostituzione sostanze pericolose, imballaggi secondari circolari, dematerializzazione), produzione (efficienza risorse, monitoraggio

GHG, gestione scarti e residui), distribuzione (ottimizzazione trasporti, reverse logistics) e gestione dei rifiuti (riciclo, recupero energia/materia, reinserimento prodotti invenduti), mentre la fase di utilizzo resta la più debole, con progressi più modesti.

- Il settore **retail**, con sette aziende analizzate, mostra **stabilità nelle performance medie di circolarità, 46% nel 2025** vs 45% nel 2022, collocandosi nell'area Concerned. La distribuzione interna evidenzia come diminuisca la quota di imprese più mature, mentre cresce il peso di quelle meno avanzate. Il settore retail conserva risultati complessivamente positivi, ma non evidenzia evoluzioni significative. Punti di forza si registrano soprattutto nella minimizzazione degli imballaggi in ingresso, nella gestione dei reparti freschi (efficienza risorse, riduzione sprechi), nella formazione dei dipendenti e nella logistica esternalizzata orientata alla sostenibilità. La comunicazione verso i consumatori e la gestione dei prodotti prossimi alla scadenza rappresentano, in particolare, ambiti di eccellenza.

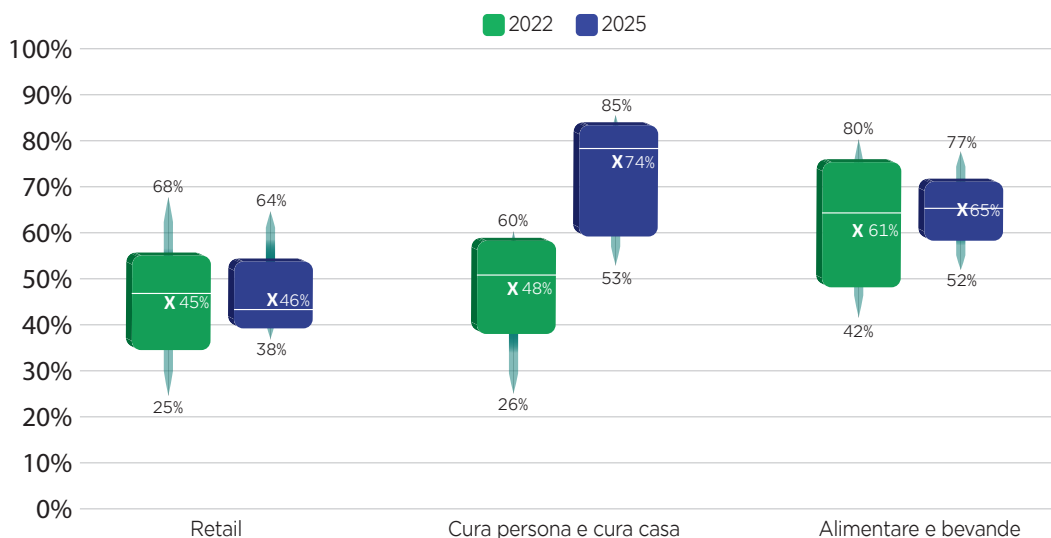


Figura II: Confronto performance complessiva della circolarità per i tre settori

Molteplici sono i casi degni di nota che emergono da questa rilevazione lungo tutto il ciclo di vita (vedi figura III) e che interessano ambiti della circolarità diversi in tutti i tre settori analizzati.



Figura III: Buone pratiche delle aziende per ciascuna fase del ciclo di vita

Il percorso di massimizzazione della circolarità aziendale è strettamente collegato all'adozione di policy in grado di orientare processi chiave, a partire dalla selezione dei fornitori per l'**approvvigionamento delle materie prime**. A questo proposito, **cameo** ha implementato un sistema di due diligence esteso a tutti i suoi fornitori e **Carrefour**, a partire dalla strategia definita all'interno del proprio Manifesto per l'Economia Circolare, ha strutturato linee guida operative che prevedono il coinvolgimento sia dei fornitori che dei consumatori per ridurre gli sprechi all'interno dei reparti.

Emergono, inoltre, interessanti iniziative che riguardano la filiera e le modalità di produzione delle materie prime. **Mondelez** e **Purina** promuovono modelli di agricoltura rigenerativa, collaborando con gli agricoltori per diffondere pratiche che preservano la fertilità del suolo, la biodiversità e la funzionalità degli ecosistemi agricoli.

Sul fronte del **packaging circolare**, le aziende affrontano il tema in ottica sistemica. Il **Gruppo Lactalis** ha sviluppato un tool interno di eco-design per orientare le scelte progettuali degli imballaggi, mentre **Nestlé** ha adottato un approccio integrato basato sui pilastri Less/Better Packaging e Better System, agendo su riduzione, redesign e riciclo. **Sutter** ha definito una strategia formalizzata orientata alla dematerializzazione delle formulazioni dei prodotti e alla sostituzione delle sostanze pericolose.

L'ottimizzazione della gestione delle risorse materiche si manifesta sia in **fase di produzione**, come nel caso di **Prealpi**, che ha previsto una gestione circolare dei residui e li reintegra in buona parte nei propri processi produttivi e il restante è destinato all'alimentazione animale o per la produzione di biogas. Percorsi strutturati di riduzione delle emissioni climalteranti, con obiettivi validati dalla Science Based Targets initiative (SBTi), consentono a **Fater** di ridurre il proprio impatto lungo tutta la filiera con particolare attenzione ai processi produttivi.

Altre aziende hanno posto un'attenzione particolare alla **logistica sostenibile**: **Eridania** per l'approvvigionamento delle sue materie prime ha realizzato un terminal ferroviario interno e ha avviato il trasporto ferroviario con liner riutilizzabili, riducendo emissioni e traffico su gomma; **Barilla** ha potenziato la pianificazione digitale dei viaggi, migliorando la saturazione dei mezzi e l'efficienza complessiva dei flussi per la consegna dei prodotti finiti. **Coop Italia** impiega sistemi di logistica inversa per il riutilizzo delle cassette in plastica, diminuendo l'impiego di imballaggi monouso e il consumo di materie prime.

Risulta chiara l'**attenzione al consumatore finale**, evidenziata in diverse iniziative del settore retail, che – per sua natura – funge da punto di connessione tra industria e cittadini. **Italmark**, per la distribuzione e commercializzazione dei prodotti, integra criteri sostenibili sia nella ristrutturazione che nella progettazione dei punti vendita, fra gli altri adottando materiali riciclati all'interno dei propri reparti. **Bennet** ha avviato campagne di comunicazione volte a sensibilizzare i consumatori su comportamenti sostenibili, rafforzando il proprio ruolo di intermediario attivo tra produzione e consumo responsabili.

Infine, la **gestione circolare dei rifiuti e degli scarti di produzione** è un tema di particolare attenzione per **Unilever** che ha introdotto l'indicatore Zero Base Waste per misurare e ridurre gli sprechi di materie prime, con risultati concreti in termini ambientali, economici e organizzativi. Allo stesso modo, il **Gruppo Veronesi**, che a partire dagli scarti del processo produttivo genera energia rinnovabile con cui alimenta la produzione.

Visione strategica-organizzativa sul tema dell'economia circolare

L'analisi delle performance è stata integrata con un'**analisi del livello di maturità organizzativa**. La transizione verso l'economia circolare richiede, infatti, sia cambiamenti nei processi e nella catena del valore ("hard factors"), sia lo sviluppo di cultura organizzativa, competenze, visione condivisa e capacità di collaborazione ("soft factors"). I **soft KPI di Circol-UP** misurano la presenza di fattori abilitanti come la formalizzazione di strategie circolari, la collaborazione intra-filiera e l'incremento dell'awareness di consumatori e comunità.

Tra il 2022 e il 2025, le aziende hanno migliorato la formalizzazione della propria vision (punteggio medio 52% → 62%) e la collaborazione con i fornitori (51% → 65%), rafforzando governance, team cross-funzionali e strumenti di gestione dei processi circolari. Per indagare più a fondo questa transizione, sono state condotte **11 interviste qualitative alle aziende del campione**. A queste interviste hanno partecipato amministratori delegati, direttori, CSR managers e altri ruoli che si occupano della gestione della sostenibilità delle aziende come, ad esempio, brand manager e marketing manager.

Le **interviste si sono svolte seguendo il modello OCCE** (Organizational Change for Circular Economy), un modello teorico che può guidare le aziende nel percorso di maturazione organizzativa per l'innovazione circolare. Questo modello prevede **sei fasi cicliche per integrare la circolarità nelle strategie e nei processi: Iniziare, Esaminare, Pianificare, Implementare, Valutare e Adattare**. Queste fasi possono essere attuate facendo leva su fattori abilitanti, quali team multidisciplinari, governance strutturata, comunicazione interna e formazione.

I risultati delle interviste hanno evidenziato **progressi nel settore** riguardo alla:

- Maturazione della visione circolare.
- Adozione di strategie sistemiche.
- Collaborazione interna ed esterna.
- Capacità di affrontare barriere normative, tecnologiche e culturali.

Le evidenze emerse dalle interviste confermano come gli aspetti soft siano fattori abilitanti essenziali per il successo della transizione.

Il complesso delle evidenze raccolte durante le interviste consente di posizionare le 11 aziende all'interno del framework OCCE. Nel loro insieme, mediamente **il settore del largo consumo si posiziona in fase di pianificazione** (vedi figura IV), che significa che le aziende del settore hanno già compreso i gap e i punti di forza e stanno quindi definendo strategie e azioni concrete per avanzare verso la circolarità adattando i processi, le strutture e le responsabilità per integrare la circolarità nelle attività quotidiane (si noti che si tratta comunque di una analisi qualitativa che non ha valore statistico).

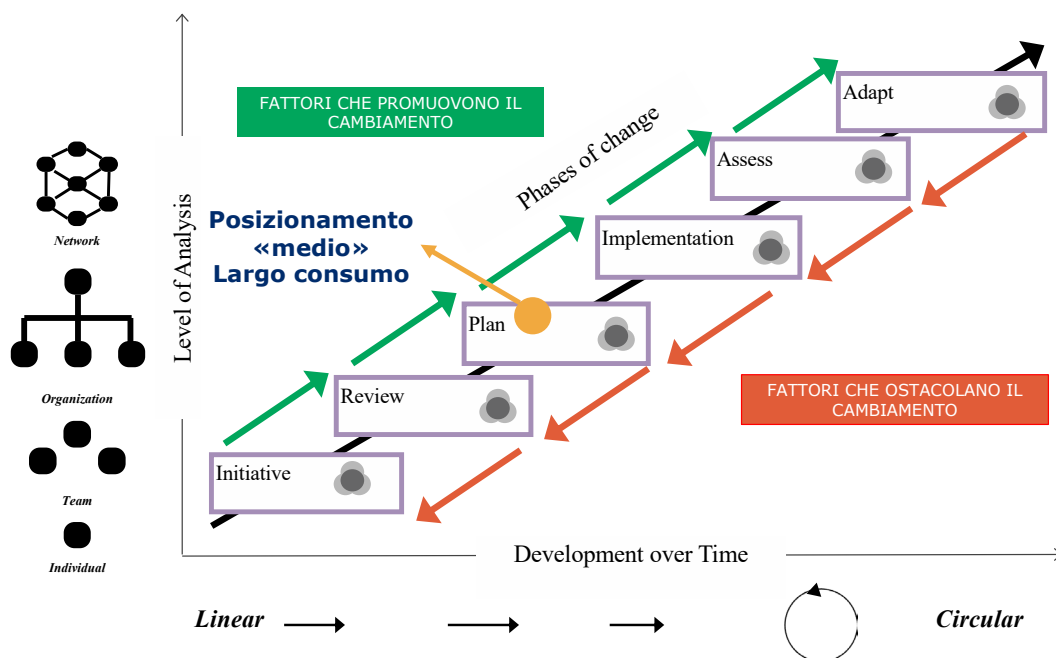


Figura IV: Posizionamento del settore largo consumo all'interno del framework OCCE

L'applicazione del **modello circolare richiede**, inoltre, di **superare i confini della singola catena del valore**, evolvendo verso reti di valore multisettoriali e multistakeholder, in cui gli scambi di materiali, informazioni, conoscenze e tecnologie generino valore tangibile e intangibile in modo collaborativo e dinamico. Una rete di valore circolare conserva il valore di risorse, materiali e prodotti nel tempo attraverso cicli tecnici e biologici, adottando un approccio rigenerativo e sistemico, supportato da azioni di sistema che favoriscono la transizione dalla catena del valore alla rete del valore circolare. Le **azioni di sistema**, come la collaborazione con fornitori, le innovazioni digitali sui materiali e le partnership intersettoriali, **hanno supportato la crescita delle performance delle aziende del largo settore**, avvicinando le value chain a reti di valore condiviso, pur permanendo barriere sia interne che esterne alle organizzazioni. Nella **tabella I** si presenta una **sintesi di alcune azioni operative** che le aziende possono intraprendere a questi fini.

● Alimentare e bevande ● Retail ● Cura casa e cura persona

FASE DEL CICLO DI VITA	AZIONE	SETTORI INTERESSATI
Approvvigionamento	Azioni volte all'impostazione di un sistema di due diligence sulla catena di fornitura.	● ● ●
	Azioni di water stewardship per gestire in modo sostenibile le risorse idriche (es. riqualificazione dei bacini idrici).	● ● ●
	Azioni per il miglioramento della logistica in-bound (es. richieste esplicite ai propri fornitori per l'ottimizzazione dei percorsi e del carico sui mezzi).	● ●
	Accreditamento fornitori che tengano in considerazione obiettivi di economia circolare.	● ●
Design dei prodotti e degli imballaggi	Progettare prodotti che tengano maggiormente in considerazione criteri e obiettivi di economia circolare (es. esplorare opzioni in tema di upcycling dei residui delle filiere agroalimentari).	● ● ●
	Aumento del contenuto di materie prime seconde/materiali biobased e aumento della di riciclabilità/ compostabilità/ riutilizzabilità degli imballaggi primari.	● ● ●
Produzione	Sviluppare soluzioni per l'autoproduzione o l'acquisto di energia da fonti rinnovabili e/o per l'efficientamento idrico.	● ●
Distribuzione	Privilegiare Soluzioni di trasporto intermodale, ogniquale volta possibile, in fase di distribuzione dei prodotti finiti.	● ● ●
	Collaborare con trasportatori e operatori logistici per l'ottimizzazione dei trasporti (es. richieste esplicite ai propri fornitori per l'ottimizzazione dei percorsi e del carico sui mezzi).	● ● ●
Consumo	Sviluppo di modelli di business basati sul prodotto come servizio.	● ● ●
	Azioni di digitalizzazione e tracciatura delle filiere con fini di informazione e trasparenza nei confronti del consumatore.	● ● ●
	Azioni per rafforzare la comunicazione al consumatore finale sulle corrette modalità di avvio a riciclo di imballaggi/prodotti.	● ●
	Aumento dei prodotti finiti che possiedono certificazioni di sostenibilità.	● ●
Gestione dei rifiuti	Attività di pretrattamento dei rifiuti/separazione spinta di particolari stream di rifiuti.	● ●
	Azioni di ritiro degli imballaggi a fine vita e in magazzino al fine di instaurare sistemi di riciclo a ciclo chiuso.	● ● ●

Tabella I: azioni operative chiave per la massimizzazione dell'economia circolare

Le aziende possono **innovare collaborando** con università, centri di ricerca e altri attori esterni, condividendo dati e best practice per sviluppare soluzioni comuni legate al **quattro principali linee di intervento** individuate:

- **Open innovation per affrontare le barriere tecniche:** ad esempio, per migliorare le performance di sostenibilità del packaging.
- **Cross-fertilization per la crescita di competenze:** la condivisione di esperienze e percorsi formativi stimola nuove competenze e soluzioni circolari, ad esempio con un focus su digitalizzazione, tecnologie di riciclo e normative.
- **Innovazione dei sistemi di misurazione delle performance:** strumenti dinamici e condivisi permettono di valutare i progressi, colmare lacune e allinearsi a standard e politiche europee, includendo anche nuovi fabbisogni di rendicontazione come gli impatti sulla biodiversità o facendo emergere i progressi in termini di decarbonizzazione.
- **Rafforzamento della logica di life cycle perspective:** alla base dell'economia circolare, può essere applicato non solo ai materiali, ma anche alla gestione organizzativa e alle reti di collaborazione tra imprese e può essere stimolato all'interno di tavoli di lavoro e altre iniziative intersettoriali.

Ampliare i confini organizzativi, collaborare con partner esterni e condividere conoscenze e risorse sono azioni fondamentali per superare le barriere alla circolarità. In questo contesto, **GS1 Italy funge da broker della circolarità**, facilitando la collaborazione tra aziende, lo sviluppo strategico del settore e individuando linee concrete di intervento per azioni sistemiche e collaborative che possono essere inserite in un'agenda condivisa che preveda lo sviluppo di nuove metodologie e la diffusione di buone pratiche di circolarità. Da questo punto di vista, le 22 aziende coinvolte hanno mostrato una forte convergenza, ponendo basi solide per azioni future che GS1 Italy continuerà a favorire, nell'ottica delle reti collaborative e di un ambiente abilitante per l'innovazione circolare.

1

Evoluzione del panorama
normativo e implicazioni per
le aziende del largo consumo:
nuove sfide e opportunità

Con il New Green Deal¹, l'economia circolare è divenuta uno dei pilastri della strategia di crescita sostenibile dell'Europa, risultando al centro dell'azione legislativa. Negli ultimi anni si è registrato, infatti, un aumento significativo delle Direttive e dei Regolamenti (si vedano quelli rappresentati nella Figura 1) che pongono l'economia circolare in stretta connessione con altri ambiti prioritari, come l'innovazione, la neutralità climatica e la riduzione delle emissioni, nonché l'energia pulita.

THE 2019 GREEN DEAL ROAD

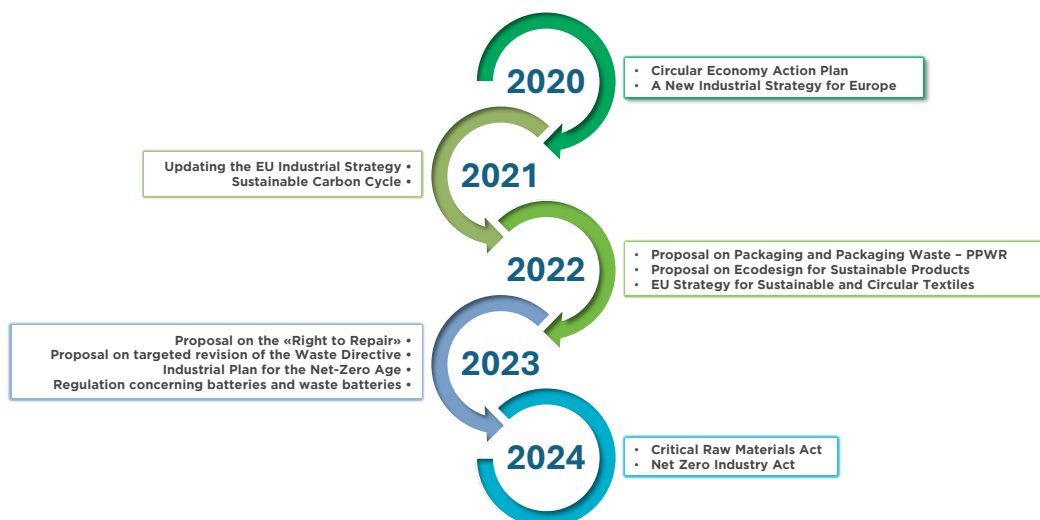


Figura 1 - Le direttive e i regolamenti che accompagnano le politiche e le strategie di economia circolare lungo il corso del Green Deal

Per attuare la sua strategia di crescita, l'Europa ha stabilito una serie di **regolamenti chiave** in materia di economia circolare, sostenibilità e gestione efficiente dei rifiuti, che pongono **nuove sfide e opportunità** alle imprese del largo consumo. Già nel 2020, il piano d'azione per l'economia circolare conteneva oltre 50 misure pensate per **ridurre la dipendenza dalle risorse naturali, prolungare la vita dei prodotti e stimolare il riciclo**.

¹ Il **Green Deal europeo** è stato presentato ufficialmente dalla Commissione Europea l'**11 dicembre 2019** ed è la strategia dell'Unione Europea per affrontare i cambiamenti climatici, promuovere la sostenibilità e trasformare l'economia europea in un'economia "verde". Nel **luglio 2021**, è stato seguito dal pacchetto legislativo **"Fit for 55"**, che contiene le misure concrete per raggiungere l'obiettivo del -55% di emissioni entro il 2030.

Negli anni successivi, sono stati pubblicati nuovi regolamenti e strumenti che hanno dato concretezza a questi obiettivi, tra cui:

- [Ecodesign for Sustainable Products Regulation \(ESPR\)](#).
- [Passaporto Digitale di Prodotto \(DPP\)](#).
- [Packaging and Packaging Waste Regulation \(PPWR\)](#).
- [Critical Raw Materials Act \(CRMA\)](#),
- [Regolamento Batterie \(UE\)](#).

Questi regolamenti hanno, inoltre, introdotto criteri di progettazione sostenibile, nuovi diritti per i consumatori, obiettivi di riciclo più ambiziosi e altre disposizioni che hanno **implicazioni consistenti per le imprese del largo consumo**.

Il **Regolamento Ecodesign (ESPR)** introduce requisiti obbligatori di progettazione sostenibile per una vasta gamma di prodotti, andando oltre i prodotti connessi all'energia, che erano già stati coperti dalla precedente direttiva. Le categorie di prodotto prioritarie su cui verranno introdotti i requisiti di eco-design sono: tessili, mobili, pneumatici, ferro e acciaio, con atti delegati in arrivo tra il 2026 e il 2029.

I **requisiti di prestazione o di informazione dell'eco-design**, volti a rendere un prodotto più sostenibile dal punto di vista ambientale, includono secondo il Regolamento:

- Durabilità e affidabilità.
- Riutilizzabilità e riciclabilità.
- Aggiornabilità, riparabilità, manutenzione e rigenerazione (refurbishment).
- Presenza di sostanze pericolose.
- Efficienza energetica e nell'utilizzo delle risorse.
- Contenuto riciclato.
- Rigenerazione e riciclaggio.
- Impronta di carbonio e ambientale.
- Previsione della produzione di materiali di scarto.
- Rilascio di microplastiche.
- Livello di emissioni (aria, acqua, suolo).

Grazie all'inclusione di questi criteri, il Regolamento Ecodesign rappresenta a pieno titolo uno strumento normativo utile ad attuare i principi dell'economia circolare.

Un altro strumento utile all'attuazione dei principi di economia circolare è il **Passaporto Digitale di Prodotto**. Si prevede che l'obbligatorietà di questo strumento migliori la trasparenza della produzione, la tracciabilità delle materie prime, la circolarità e la riduzione dell'impatto ambientale dei prodotti, grazie al fatto che:

- **Dovrà fornire ai prodotti interessati un'identità univoca**, collegata a una o più fonti di dati.
- **Conterrà informazioni legate all'intero ciclo di vita del prodotto** come origine, composizione, durabilità, opzioni di riparazione e smontaggio e riciclabilità dei diversi componenti del prodotto, soddisfacendo così le esigenze informative specifiche di diversi attori (es. produttori, distributori, autorità di regolamentazione e utenti finali).
- **Aiuterà ad aumentare l'interazione con i consumatori** promuovendo pratiche di consumo, di utilizzo e di gestione del fine vita a minor impatto ambientale.

Guardando invece agli imballaggi, il **Regolamento imballaggi (PPWR)** è finalizzato a ridurre l'impatto ambientale lungo tutto il loro ciclo di vita. Questo regolamento stabilisce che **tutti gli imballaggi immessi sul mercato dell'UE siano riciclabili** in modo economicamente sostenibile entro il 2030 e impone l'aumento dell'uso di materiale riciclato negli imballaggi primari:

- È previsto per gli imballaggi in PET sensibili al contatto alimentare (diversi dalle bottiglie monouso) un contenuto minimo di riciclato del 30% entro il 2030, che sale al 50% entro il 2040.
- Per gli imballaggi non in PET, sensibili al contatto alimentare, è previsto un contenuto minimo del 10% di materiale riciclato entro il 2030 e del 25% entro il 2040.
- Per tutti gli altri imballaggi in plastica è previsto un contenuto minimo del 35% di materiale riciclato entro il 2030 e del 65% entro il 2040.

Il Regolamento contempla, a partire dal 2030, anche restrizioni su alcuni tipi di imballaggi monouso, come gli imballaggi di plastica monouso per prodotti ortofrutticoli freschi non trasformati, o anche gli imballaggi di plastica monouso per condimenti, conserve, salse, panna da caffè e zucchero.

Il **Critical Raw Materials Act (CRMA)** stabilisce, invece, regole volte a garantire un **approvvigionamento sicuro e sostenibile di materie prime critiche**, ovvero quelle risorse che presentano rischi di fornitura, ma sono fondamentali per la transizione verde e digitale (litio, cobalto, nichel, terre rare, rame, magnesio – la lista viene periodicamente aggiornata dall'Unione Europea). Sulle materie prime critiche l'Europa si pone obiettivi che riguardano percentuali minime di estrazione e trasformazione entro i confini dell'Unione, oltre che obiettivi minimi di riciclo:

- Almeno il 10% delle materie prime critiche consumate nell'UE dovrà essere estratto da miniere europee.
- Il 40% delle materie prime critiche consumate nell'UE dovrà essere lavorato in Europa.
- Almeno il 25% delle materie prime critiche consumate nell'UE dovrà arrivare da attività di recupero e riciclo.

Per quanto non siano obiettivi posti direttamente alle imprese, queste possono avere ripercussioni sulla loro operatività, andando a stimolare la diversificazione dei sistemi di approvvigionamento, creando opportunità per integrare materiali riciclati nei processi produttivi e stimolando occasioni di collaborazione anche con i decisori politici, al fine di individuare strategie di approvvigionamento e gestione delle materie prime critiche.

Il riciclo è centrale anche nel **Regolamento Batterie**, che adotta un approccio basato sull'intero ciclo di vita ed è finalizzato a garantire che tutte le categorie di batterie - portatili, per l'avviamento, l'illuminazione o l'accensione (batterie per autoveicoli), per mezzi di trasporto leggeri, per veicoli elettrici e quelle industriali indipendentemente dalla forma, dal volume, dal peso, dalla progettazione, dalla composizione materiale, dalla composizione chimica, dall'uso o dalla finalità delle stesse - **possano essere riutilizzate o riciclate alla fine della loro vita utile**. Il Regolamento prescrive, tra gli altri, obiettivi di efficienza di riciclaggio del 65% per le batterie al litio e del 50% per gli altri rifiuti di batterie entro la fine del 2025. Questo permette di ridurre la dipendenza da materie prime provenienti da paesi terzi e quindi contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del Critical Raw Materials Act (CRMA) che, come accennato prima, si concentrano principalmente sull'aumento della resilienza delle catene di approvvigionamento europee entro il 2030.

Al di là dell'obiettivo specifico di ciascuno di questi provvedimenti, i temi toccati appaiono fortemente interconnessi (vedi Figura 2).

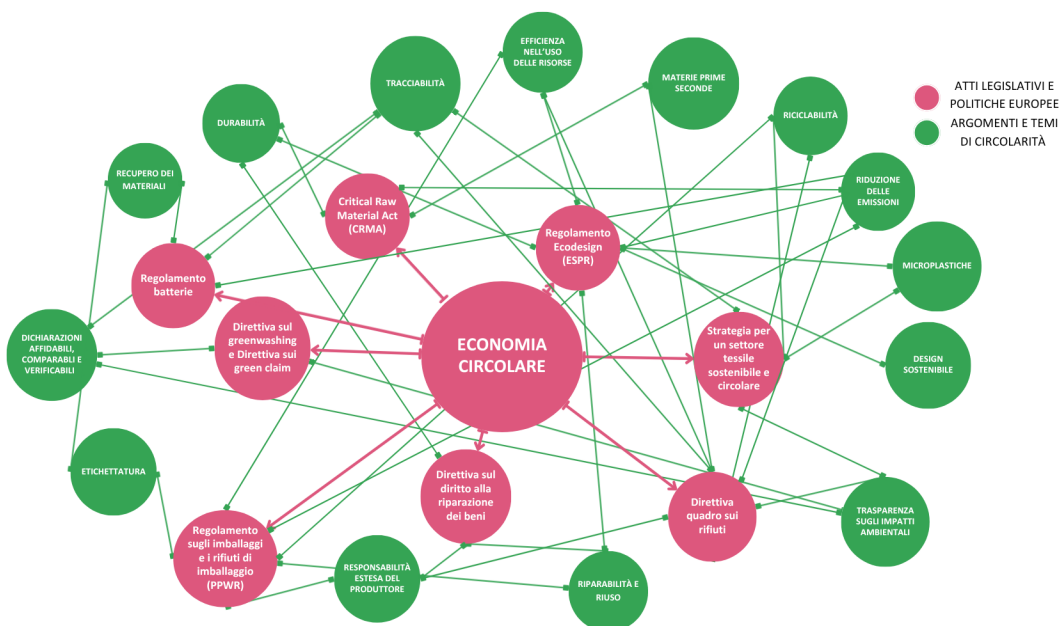


Figura 2 - La connessione tra i temi di economia circolare e gli atti legislativi europei

Questa fitta rete di collegamenti lascia intravedere l'importanza, per le imprese, di strumenti che permettano di sviluppare strategie di circolarità con un approccio sistemico, capaci di integrare nelle strategie aziendali tutte le tematiche coinvolte.

Governance della circolarità nel quadro normativo europeo

L'articolato sistema di normative europee in tema di economia circolare è inoltre finalizzato a spingere le imprese a migliorare la conoscenza e il controllo delle proprie value chain, al fine di ridurre l'impatto ambientale e sociale. Alcuni interventi normativi riguardano in modo più diretto la governance delle imprese, come:

- [La Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#).
- [La Corporate Sustainability Due Diligence Directive \(CSDDD\)](#).

Queste Direttive impongono **obblighi di trasparenza e rendicontazione**, incentivano l'adattamento e la revisione dei modelli di business e delle catene del valore secondo criteri di sostenibilità e rafforzano le responsabilità delle società e dei loro amministratori. La **CSRD** ha, infatti, introdotto **nuovi obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità** per le imprese, facendo evolvere in maniera profonda quanto precedentemente previsto dalla NFRD (Non-Financial Reporting Directive, 2014/95/UE). Le principali novità riguardano l'ampliamento della platea di aziende interessate, l'aumento delle informazio-

ni richieste in fase di rendicontazione, l'applicazione del principio di doppia materialità e la necessità di rendicontare sugli impatti dell'intera catena del valore.

Al fine di agevolare l'attuazione della CSRD, sono stati introdotti gli **Standard Europei di Rendicontazione della Sostenibilità (ESRS)**, un insieme di norme tecniche elaborate dall'EFRAG per definire che cosa le imprese devono rendicontare in materia ambientale, sociale e di governance e come tali informazioni devono essere raccolte, presentate e comparate. Tra questi, l'**ESRS 5 si focalizza sull'uso delle risorse e sull'economia circolare** e stabilisce i requisiti informativi sulle pratiche aziendali legate all'estrazione delle risorse, al loro riutilizzo e alla transizione verso un modello di economia circolare. Tali standard identificano indicatori e ambiti di misura fondamentali ai fini della misurazione delle performance di circolarità di un'organizzazione, che risultano in linea con Circol-UP e le sue più recenti evoluzioni, come approfondito in seguito.

La **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** impone alle imprese di adottare misure efficaci per **prevenire, mitigare e minimizzare gli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente**, derivanti sia dalle proprie attività sia da quelle presenti lungo l'intera catena del valore. In aggiunta, **le aziende saranno tenute a definire e attuare piani di transizione climatica** volti a ridurre le emissioni climalteranti e ad allineare il proprio modello di business e la strategia aziendale agli obiettivi della transizione verso un'economia sostenibile, contribuendo a mantenere l'aumento della temperatura globale entro 1,5 °C, in coerenza con quanto previsto dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Entrambi i provvedimenti sono oggetto del cosiddetto **Pacchetto Omnibus**, approvato dall'Unione Europea con l'obiettivo di **semplificare il quadro normativo in materia di sostenibilità** e ridurre gli oneri amministrativi per le imprese. Tra i primi interventi contenuti nel pacchetto Omnibus troviamo il cosiddetto "**Stop the clock**", che posticipa di due anni l'entrata in vigore delle suddette Direttive.

Altri regolamenti si concentrano maggiormente sui prodotti, definendo requisiti specifici volti a garantirne la sostenibilità fin dalla fase dell'approvvigionamento. È il caso del **Regolamento sulla Deforestazione (EUDR)**, che mira a garantire che i **prodotti immessi sul mercato dell'UE non contribuiscano alla deforestazione o al degrado forestale**. Per raggiungere questo obiettivo, il regolamento stabilisce **requisiti di due diligence per le imprese**, inclusa la tracciabilità delle forniture e la conformità con le leggi del paese di produzione da parte dei fornitori delle materie prime e dei prodotti interessati dalla normativa: legno, soia, bovini, cacao, caffè, olio di palma e gomma.

I progressi nell'attuazione del Green Deal europeo in materia di economia circolare

Nonostante l'intensificarsi dell'azione legislativa, la Commissione Europea sottolinea come sia **necessario aumentare ancora di più gli sforzi per raggiungere, entro le scadenze stabilite, gli obiettivi dell'economia circolare** descritti nei regolamenti e nelle normative precedenti. Nel recente rapporto "Delivering the EU Green Deal – Progress towards targets" del Centro Comune di Ricerca (JRC) della Commissione Europea viene offerta un'analisi dettagliata dei progressi dell'Unione Europea nell'attuazione del Green Deal. Dalla sua adozione nel 2019, questo ha promosso diverse iniziative con l'obiettivo generale di aggiungere la neutralità climatica entro il 2050, trasformare l'economia europea in un modello pulito, circolare, efficiente nell'uso delle risorse, promuovendo innovazione, competitività e posti di lavoro sostenibili.

Secondo il rapporto, occorre aumentare gli sforzi per raggiungere 13 dei 35 target/obiettivi contenuti nei Regolamenti e nelle Direttive attinenti all'economia circolare, ovvero per il 37% di questi (vedi Figura 3). Il rapporto, inoltre, evidenzia che 2 dei 35 target/obiettivi sono attualmente difficilmente realizzabili (stagnant), mentre solo 11 target/obiettivi sono sulla buona strada (on track) per essere raggiunti.

Sul totale dei 35 target legati all'economia circolare, 9 sono valutati "on track", 11 sono quelli su cui è considerata necessaria un'accelerazione, 2 sono considerati "stagnant" e su 9 non vi sono dati disponibili. Dei 35 target inoltre, il 40% sono legalmente vincolanti mentre il 30% riguardano la plastica e altri imballaggi.

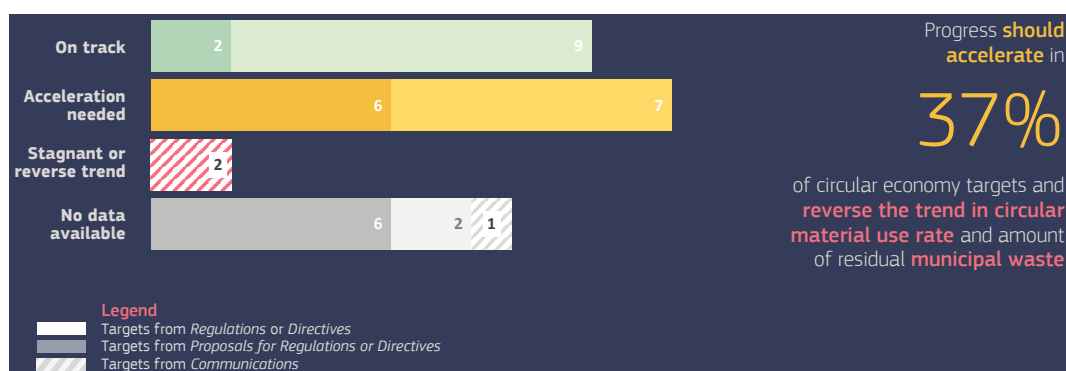


Figura 3 - Delivering the Green Deal: il punto sui target dell'economia circolare europea
 Fonte: European Commission: Joint Research Centre, Delivering the EU Green Deal – Progress towards targets, Publications Office of the European Union, 2025,
<https://data.europa.eu/doi/10.2760/3105205>

Entro la fine del **2026**, la Commissione Europea prevede di dare un nuovo slancio all'economia circolare con la pubblicazione del **nuovo Circular Economy Act (CEA)**. Il nuovo piano sarà finalizzato a trasformare l'economia dell'UE:

- Promuovendo un mercato unico per i materiali secondari e riducendo la dipendenza dalle materie prime vergini.
- Incentivando l'uso di materiali riciclati di alta qualità, stimolando la domanda di materiali riciclati all'interno dell'UE.

L'insieme degli obblighi e orientamenti espressi dalle normative attuali e future suggeriscono un cambio di paradigma nel modo in cui le imprese del largo consumo progettano, producono e rendono disponibili sul mercato i propri prodotti.

Rileggere i propri processi e le proprie catene di approvvigionamento attraverso la lente dell'economia circolare è la chiave per guidarle verso modelli più sostenibili, ovvero verso la creazione di circular value chain. Le circular value chain utilizzano input e processi circolari, cioè processi che preservano il valore delle risorse e dei beni mediante attività come riutilizzo, riciclo, ri-fabbricazione o ricondizionamento. Con l'obiettivo di generare impatti positivi sull'ambiente e favorirne la rigenerazione, le imprese che operano in una catena di valore circolare integrano i principi della circolarità nella gestione della supply chain e degli ecosistemi industriali e naturali collegati.

Le sfide nell'applicazione dell'economia circolare

La compliance a normative complesse impone diverse sfide alle imprese del largo consumo, tra cui:

- **Adeguamenti di natura tecnologica:** lo sviluppo del passaporto digitale di prodotto richiede, ad esempio, un'infrastruttura digitale in grado di raccogliere e gestire dati eterogenei e di offrire accessi differenziati a seconda del ruolo dell'utente (aziende, clienti, autorità, fornitori).
- **Tracciabilità della catena di approvvigionamento:** è fondamentale per l'applicazione dell'EUDR, ad esempio. Impone anche la necessità di sistemi avanzati per raccogliere dati di geolocalizzazione precisi, anche dai fornitori che non dispongono di infrastrutture digitali.
- **Revisione e differenziazione dei propri sistemi di approvvigionamento:** i requisiti relativi al contenuto riciclato nel packaging potrebbero aumentare la concorrenza, influenzando sui costi e sulle tempistiche di approvvigionamento. Inoltre, è necessario considerare che i requisiti di eco-design del packaging devono essere bilanciati con i requisiti di igiene e sicurezza, particolarmente complessi specie per settori come quello alimentare e sanitario.
- **Complessità operative:** i sistemi di recupero, riutilizzo e ricarica degli im-

ballaggi, pur rappresentando una leva importante di economia circolare, introducono complessità operative significative. Richiedono infatti nuovi modelli di logistica inversa per il rientro dei contenitori, processi di pulizia e sanificazione, sistemi di tracciabilità e standardizzazione dei formati.

- **Abbandono modelli di business consolidati:** come nel caso dell'eliminazione delle monodosi che deriva dal Regolamento PPWR, ad esempio per i flaconi di shampoo, bagnodoccia, lozioni e i piccoli contenitori di condimenti, zuccheri e salse, per far posto a soluzioni maggiormente sostenibili.
- **Ulteriori processi innovativi sui prodotti:** ad esempio per la sostituzione di materie prime critiche o a elevato impatto ambientale.
- **Crescita e trasformazione anche del proprio “capitale umano”:** sono richieste competenze adeguate in tutte le funzioni chiave quali gli acquisti, ricerca e sviluppo, produzione, marketing, finanza e controllo.

In sintesi, il crescente controllo che è necessario esercitare sulle catene di approvvigionamento richiede una visione completa di ogni fase del ciclo di vita del prodotto, l'adozione di sistemi avanzati di tracciabilità e audit periodici per verificare la conformità dei fornitori agli standard richiesti. La trasparenza è essenziale, seppure ottenere informazioni accurate possa essere difficile a causa della complessità delle catene di approvvigionamento globali e della riluttanza dei fornitori a condividere dati sensibili.

Sebbene questi cambiamenti rappresentino una sfida, offrono anche **opportunità di innovazione e di risparmio sui costi a lungo termine grazie a un uso più efficiente delle risorse**. La progettazione ottimizzata del prodotto e dei suoi imballaggi e l'uso di materiali a minor impatto ambientale (rinno- vabili, riciclabili, biodegradabili e non tossici) possono infatti comportare risparmi sui costi e un accesso più agevole al mercato. Inoltre, le catene di approvvigionamento circolari possono anche essere più resilienti, ovvero meno vulnerabili a shock geopolitici o crisi delle forniture.

Le pratiche circolari possono contribuire ad allineare i processi aziendali agli obiettivi climatici, riducendo l'impatto sulle risorse e sostenendo la transizio- ne verso un futuro a basse emissioni di carbonio. L'economia circolare offre nuovi modelli di business che possono essere esplorati per occupare nuovi segmenti di mercato, che spesso implicano un'interazione continua con i clienti, favorendo relazioni più solide e aumentando la fedeltà.

In questo contesto complesso, **Circol-UP** non offre soluzioni precostituite, ma rappresenta un prezioso alleato per **analizzare i propri modelli di crea- zione del valore e quindi formulare strategie coerenti** con le sfide attuali.

2 | Circol-UP: l'evoluzione dello strumento di misurazione della circolarità per le imprese del largo consumo

Circol-UP è nato come tool operativo in grado di aiutare le aziende operanti nel settore del largo consumo a misurare il proprio livello di circolarità e a implementare nel proprio core business modelli di business circolari. Lo strumento, [accessibile via web](#), è stato sviluppato da GS1 Italy nel 2019, grazie al contributo delle aziende del largo consumo e dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

Negli anni successivi, il contesto delle normative e degli standard volontari con una diretta connessione all'economia circolare è profondamente mutato. Innanzitutto, il quadro normativo di riferimento si è arricchito di **standard tecnici e internazionali** che hanno contribuito a **definire un linguaggio comune per la misurazione della circolarità**.

Nel contesto nazionale, nel 2022, è stata pubblicata la prima versione della norma **UNI/TS 11820²**, una **specifico tecnica italiana** che definisce **metodi e indicatori per misurare la circolarità** dei processi di un'organizzazione (aziende, gruppi, enti) a livello micro e meso.

A livello internazionale, invece, la pubblicazione della **famiglia di standard ISO 59000**, di cui fanno parte la ISO 59004 sui principi e la terminologia, la ISO 59010 sui modelli di business circolari e la ISO 59020 sulla misurazione e valutazione delle performance di circolarità³, ha introdotto un **linguaggio condiviso** (termini, principi e definizioni) e un **metodo strutturato per misurare e valutare la circolarità** delle organizzazioni, dei prodotti, o dei sistemi.

Sia lo standard UNI che la norma ISO forniscono un **quadro metodologico per valutare le prestazioni circolari** delle organizzazioni (aziende, enti pubblici, ecc.) e un **supporto alla definizione di strategie e miglioramenti** verso modelli circolari.

Oltre a questi standard, la pubblicazione della **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** e del relativo **ESRS E5 "Uso delle risorse ed economia circolare"** ha reso la misurazione della circolarità un **requisito informativo centrale nei processi di rendicontazione delle organizzazioni**. Nonostante il recente pacchetto Omnibus (febbraio 2025) abbia introdotto semplificazioni e scadenze più gradualità, l'importanza strategica del tema della circolarità è rimasta invariata.

² La **versione definitiva della UNI/TS 11820** è stata pubblicata il **14 novembre 2024**. Questa nuova edizione ha aggiornato e sostituito la precedente versione del 2022, rispondendo ad alcune esigenze di modifica emerse dall'applicazione pratica della norma.

³ La ISO 59020 è stata pubblicata a maggio 2024.

I nuovi KPI di Circol-UP

Considerando l'evolversi degli standard per la misurazione della circolarità, delle normative e degli obblighi che queste porteranno alle imprese del largo consumo nel prossimo futuro, **GS1 Italy ha ritenuto fondamentale procedere a un aggiornamento di Circol-UP**. In alcuni casi, l'adeguamento ha comportato l'integrazione di tematiche emergenti che, nel corso degli ultimi anni, hanno acquisito crescente rilevanza. In altri casi, si è proceduto a una revisione degli indicatori, intervenendo sulla loro formulazione o sulla scala di risposta, con l'obiettivo di garantire un allineamento più rigoroso con gli standard di riferimento.

In particolare, per quanto riguarda l'introduzione di nuovi ambiti di misura, sono stati introdotti in totale **otto nuovi indicatori** finalizzati a rafforzare la capacità di misurazione e di monitoraggio delle performance di circolarità lungo l'intera catena del valore:

- **Fase di approvvigionamento:** è stato introdotto un indicatore dedicato alla **due diligence nella catena di fornitura**, volto a misurare il grado di responsabilità e trasparenza nella selezione e nel monitoraggio dei fornitori. Questo nuovo ambito **risponde all'evoluzione normativa europea in materia di due diligence**, che è finalizzata a consentire alle imprese di rendicontare in modo sistematico le pratiche di controllo dei rischi ambientali e sociali lungo la supply chain. L'integrazione di questo indicatore permette di far emergere se e come le imprese stiano adottando approcci proattivi nel monitoraggio della filiera, anticipando i requisiti della futura Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).
- **Fase di design:** si è intervenuti mantenendo gli ambiti di misura già inclusi in Circol-UP, ma **rafforzando il tema delle caratteristiche di circolarità di imballaggi primari e secondari** – centrale nelle strategie di circolarità delle aziende – e quindi analizzando in maniera distinta le caratteristiche “a monte” (contenuto di mps e/o di materiale rinnovabile) e “a valle” (riutilizzabilità/riciclabilità/compostabilità) degli imballaggi.
- **Fase di produzione:** sono stati aggiunti indicatori relativi all'**efficienza dell'utilizzo delle risorse** e un **indice di intensità delle risorse**. Questi nuovi indicatori consentono di quantificare l'effettivo livello di ottimizzazione dei materiali impiegati nei processi produttivi. Questi KPI, in linea con gli indicatori “core” della ISO 59020, permettono di monitorare i flussi in entrata e in uscita e di evidenziare i progressi nella riduzione delle perdite e degli sprechi, favorendo una gestione più circolare delle risorse. È stato inoltre inserito un **indicatore dedicato al calcolo delle emissioni di gas serra secondo gli Scope 1, 2 e 3**. La misurazione delle emissioni lungo l'intera catena del valore è un fattore strategico su cui le aziende dovranno concentrare sempre maggiori sforzi, oltre a essere un ambito di contatto tra strategie di sostenibilità e di circolarità.

- **Fase di distribuzione:** è stato inserito un nuovo indicatore sul **monitoraggio dei consumi di carburante** che favorisce la raccolta di dati utili alla definizione di strategie di decarbonizzazione, oltre a un indicatore relativo alla **collaborazione con i fornitori di logistica**, al fine di far emergere le pratiche di cooperazione volte alla creazione di una filiera logistica a ridotto impatto.
- **Fase di consumo del prodotto:** è stato introdotto anche un indicatore relativo alle **certificazioni di circolarità e sostenibilità dei prodotti finiti**, che riconosce l'impegno delle imprese nel garantire la conformità a standard riconosciuti (es. Ecolabel, Cradle to Cradle, Plastica Seconda Vita, ecc.). Questo indicatore non solo consente di rendicontare pratiche di sostenibilità, ma contribuisce anche a rafforzare la fiducia dei consumatori e la competitività dell'impresa sul mercato.
Un ulteriore aggiornamento riguarda l'**impiego di strumenti digitali di tracciamento e di trasparenza verso il consumatore**, sul modello del **Digital Product Passport (DPP)**, ma in anticipo rispetto alla sua reale obbligatorietà. Questo nuovo KPI risponde alla crescente attenzione verso la digitalizzazione, la tracciatura e la trasparenza dei flussi informativi, prevista dal Regolamento Ecodesign, anche a beneficio del consumatore finale.
- **Fase di gestione dei rifiuti:** sono stati mantenuti tutti gli ambiti di misura precedentemente inclusi.

Per permettere alle aziende del largo consumo di sfruttare appieno le potenzialità di Circol-UP, anche ai fini della valutazione della circolarità secondo i nuovi standard, GS1 Italy, con il supporto di Ergo Srl - Spin-off della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, ha sviluppato nel 2025 la **Linea guida per la misurazione della circolarità – Confronto indicatori di Circol-UP con gli standard UNI 11820, ISO59020 e ESRS 5⁴**. Il documento fornisce una prima introduzione agli standard, ed è affiancato da un allegato tecnico che dettaglia le corrispondenze tra i KPI di Circol-UP e quelli previsti dai suddetti standard. L'allegato **confronta gli indicatori di Circol-UP** con quelli presenti negli standard **UNI 11820, ISO 59020 d ESRS E5**, evidenziando per ciascuno il livello di allineamento a essi. In questo modo vengono evidenziate quali parti del percorso di applicazione degli standard sono già state completate, consentendo di **identificare i gap per l'applicazione piena degli standard**.

Pur con le modifiche apportate, Circol-UP mantiene l'architettura originale: checklist di circa 50-80 domande, di natura qualitativa e semi-quantitativa, adattata ai tre settori – alimentare e bevande, cura della casa e della per-

⁴ La linea guida e il materiale di supporto sono disponibili al seguente link: <https://gs1it.org/migliorare-processi/supply-chain-sostenibile/misura-e-metti-in-pratica-economia-circolare/>

sona e retail – e progettata per garantire praticità d'uso e supportare efficacemente l'operatività aziendale. Sulla base delle informazioni e dei dati raccolti, rispetto a una finestra temporale definita, lo strumento fornisce un feedback in termini di valutazione delle prestazioni e margini di miglioramento acquisibili, attraverso:

- Un **indicatore complessivo** di adozione dei principi dell'economia circolare.
- Un **indicatore per fase del ciclo di vita** con una rappresentazione a bersaglio che consente di identificare in maniera più immediata le fasi in cui l'azienda performa meglio e le fasi in cui può investire con maggiore efficienza ed efficacia.
- Un **elenco di buone pratiche** differenziate in funzione del livello di performance raggiunto e della fase del ciclo di vita - che possono essere implementate come azioni strategiche concrete per aumentare il livello di circolarità.

Nella Figura 4 sono riportati gli elementi costitutivi di Circol-UP, come descritti nel paragrafo precedente, con riferimento alla sua struttura e alle modalità di restituzione dei risultati.

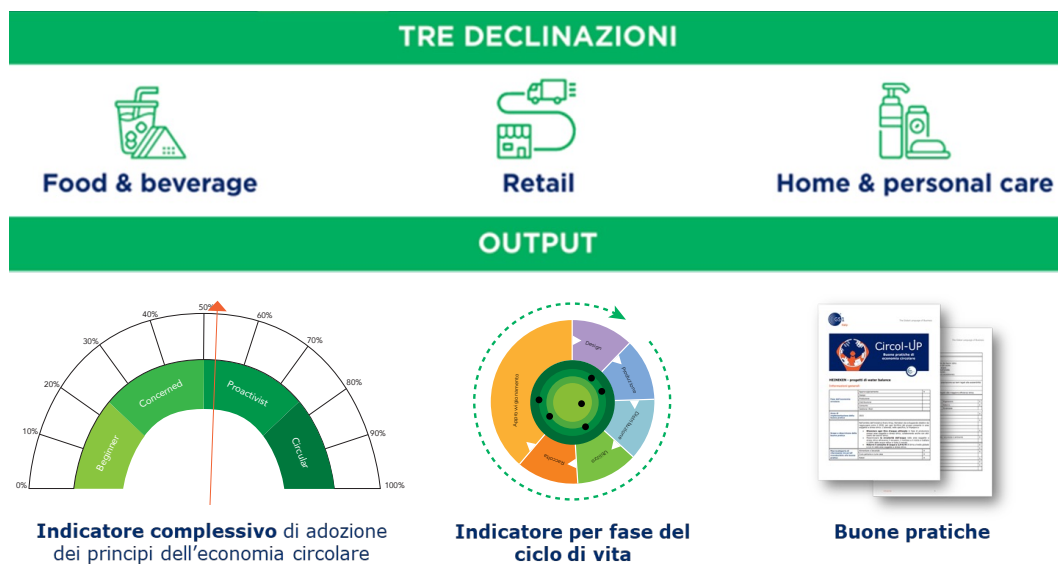


Figura 4 - Presentazione delle funzionalità di Circol-UP

La misura di circolarità, sia espressa come indicatore complessivo, sia in riferimento a ciascuna fase del ciclo di vita, rimane suddivisa nei quattro range percentuali come in Figura sotto (vedi Figura 5).

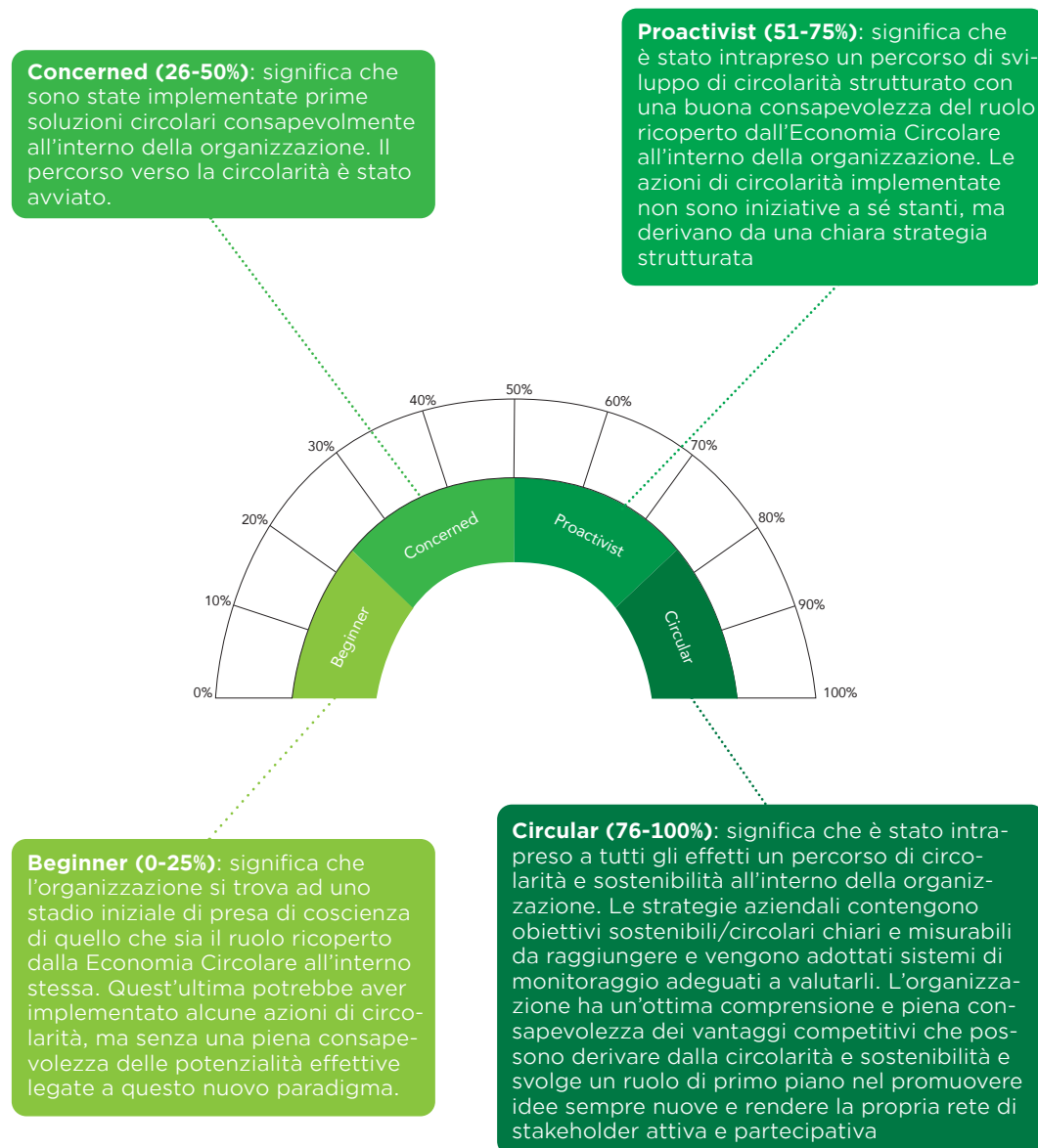


Figura 5 - Range di Circol-UP per la restituzione delle performance di sostenibilità

Le aziende che hanno utilizzato Circol-UP hanno evidenziato come grazie allo strumento sia possibile:

1. **Creare e rafforzare una 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 KPI basati su standard validi, poiché sono frutto di una corretta misurazione della propria performance di circolarità.
3. **Dimostrare l'efficacia del percorso di circolarità** in termini di profitto.
4. **Promuovere la collaborazione** tra gli attori della filiera, dai fornitori fino al consumatore.
5. **Facilitare l'adozione delle normative** legate alla progettazione circolare dei prodotti.

In sintesi, **Circol-UP è oggi uno strumento aggiornato e allineato alle più recenti evoluzioni in materia di misurazione della circolarità**, mantenendo al contempo la propria finalità strategica e la facilità d'applicazione. L'aggiornamento si è reso necessario in un contesto in rapido cambiamento, caratterizzato da un crescente impegno delle imprese, dall'introduzione di nuovi standard internazionali e da una maggiore maturità nei modelli di economia circolare.

Questo percorso di revisione ha offerto l'opportunità di fornire una **fotografia aggiornata delle performance di circolarità del settore del largo consumo**, evidenziando sia i progressi compiuti dalle aziende nei settori più maturi, sia le nuove aree di sviluppo e sperimentazione che saranno approfondite nei capitoli successivi.

3 | Nuovo benchmark della
circularità nelle aziende del
largo consumo: un confronto
con la precedente rilevazione

Questo capitolo si propone di aggiornare le performance rilevate nel 2022, mettendo a confronto i risultati del precedente studio con quelli emersi dalla nuova rilevazione del 2025. Le rilevazioni effettuate nei due anni presentano elementi di **significativa comparabilità**, grazie al sostanziale mantenimento dello strumento utilizzato per la misurazione. Tuttavia, la comparazione deve essere interpretata considerando le differenze tra le due indagini, che hanno coinvolto un **campione di aziende solo in parte coincidente e uno strumento che è stato in parte aggiornato**.

Nel 2025, **22 aziende** di rilievo nel panorama nazionale, appartenenti al Consiglio Direttivo di GS1 Italy e aderenti a ECR Italia, attive nei settori alimentare, della cura della casa e della persona e del retail, hanno preso parte al **progetto di misurazione assistita della circolarità attraverso l'utilizzo di Circol-UP**. Di queste, otto avevano già partecipato alla rilevazione del 2022, che aveva visto la partecipazione complessiva di 23 imprese.

Le aziende che hanno **applicato il questionario presente su Circol-UP** sono state accompagnate da GS1 Italy, con il supporto di Ergo Srl, in un percorso differenziato in funzione delle loro esigenze specifiche. In tutti i casi sono stati organizzati **momenti di confronto e condivisione** finalizzati a chiarire eventuali dubbi, a validare i valori dei KPI e a raccogliere le evidenze a supporto dei valori attribuiti agli indicatori, oltre a ulteriori aspetti qualitativi necessari a completare l'analisi. Inoltre, questo momento di condivisione è stato fondamentale per far emergere e raccogliere informazioni rispetto ai punti di forza dell'attuale gestione aziendale, ovvero per identificare le buone pratiche attuate dalle aziende, che sono poi confluite in diverse sezioni della presente pubblicazione. Gli esiti della compilazione sono stati restituiti a ogni azienda, evidenziando le buone pratiche individuate, l'elenco delle potenziali aree di miglioramento e dei punti di attenzione e una serie di esempi pratici applicabili per ogni settore di riferimento che le aziende possono attuare per incidere concretamente sulle loro performance di circolarità. Inoltre, alcune aziende sono state coinvolte in un momento di **intervista qualitativa**, mirata ad **approfondire temi strategici, i driver e le barriere per l'implementazione della circolarità**, nonché aspetti della **cultura organizzativa** dell'azienda a supporto dell'economia circolare.

Nel complesso, l'approccio ha fornito una fotografia aggiornata dello stato di avanzamento dell'economia circolare dei tre settori, evidenziando progressi e sfide future.

Nel 2025, il livello medio di circolarità del campione si è attestato al 61%, collocando le aziende del largo consumo nella fascia **Proactivist** (vedi Figura 6). Il dato rappresenta un **miglioramento rispetto al 2022**, quando **la media era pari al 53%**. Pur rimanendo nella stessa classe di performance, le imprese hanno compiuto un passo avanti rilevante, rafforzando il loro posizionamento.

Questo progresso **conferma il ruolo proattivo delle aziende del settore** nel seguire un percorso mirato all'integrazione dei principi dell'economia circola-

re nelle attività delle aziende, capace di coniugare competitività economica e responsabilità ambientale. Da questo risultato emerge l'immagine di **aziende consapevoli**, che vedono nell'economia circolare non solo un fattore di distinzione e posizionamento sul mercato, ma anche una **leva strategica per consolidare la propria solidità nel lungo periodo e accrescere la fiducia di clienti e consumatori**.

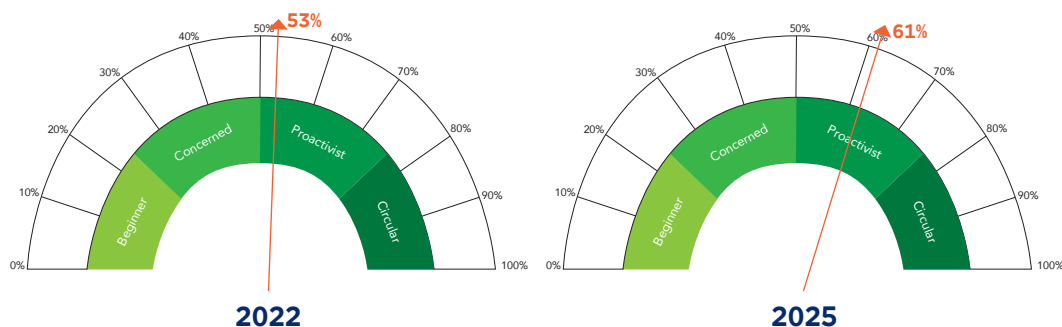


Figura 6 - Performance media di circolarità delle aziende del settore del largo consumo

Entrando nel dettaglio dell'analisi, nel 2022 le 23 aziende considerate si distribuivano principalmente tra i livelli Concerned (43%) e Proactivist (48%), mentre una quota più ridotta (9%) aveva già raggiunto lo stadio Circular. Nessuna realtà risultava collocata nella fascia Beginner.

Nel 2025, invece, la situazione si presenta diversa per le 22 aziende analizzate: il gruppo più ampio (60%) si colloca al livello Proactivist, il 25% si ferma allo stadio Concerned, mentre il 15% ha raggiunto il livello più avanzato Circular. Anche in questo caso non si rilevano aziende nella categoria Beginner (vedi Figura 7).

Il confronto tra i due anni evidenzia un **rafforzamento della fascia intermedia Proactivist e un incremento delle aziende in grado di conseguire il traguardo Circular**. Parallelamente, diminuisce la quota di imprese ferme allo stadio Concerned, segnale di un' **evoluzione complessiva verso modelli più maturi di transizione circolare**.

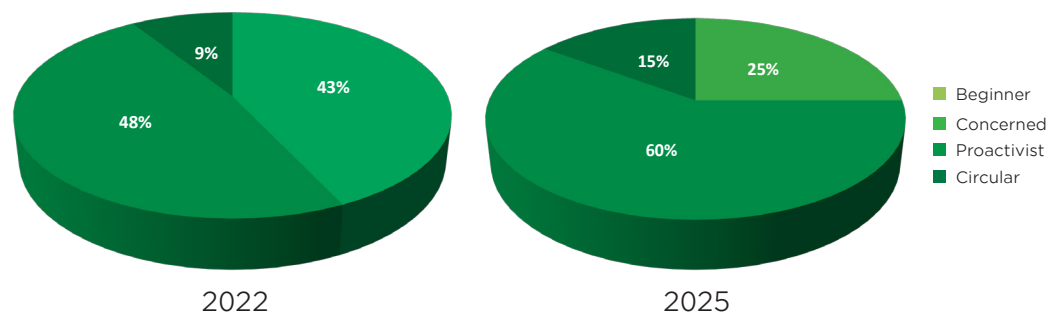


Figura 7 - Distribuzione delle singole performance di circolarità ottenute secondo le classi previste dal tool Circol-UP

L'analisi comparativa delle distribuzioni delle performance ne conferma il miglioramento complessivo; infatti, **il valore medio aumenta dal 53% al 61%** (vedi Figura 8). Ciò testimonia un progresso significativo che riflette un rafforzamento delle pratiche di circolarità adottate dalle imprese, pur nella complessiva conferma della preponderanza del livello Proactivist.

Il grafico mostra inoltre una **riduzione della variabilità dei risultati**. Nel 2022 le performance oscillavano tra un minimo del 25% e un massimo dell'80%, con la quota maggioritaria delle imprese comprese tra il 42% e il 67% di performance. Nel 2025 l'intervallo si riduce, dal 38% all'85%, con un innalzamento complessivo dei valori: la quota maggioritaria delle aziende si colloca infatti tra il 49% e il 72% di performance.

Questa dinamica suggerisce che il sistema, nel suo complesso, si stia spostando **verso livelli più elevati di circolarità**, nonostante l'esistenza di differenze tra le imprese. L'avanzamento osservato nel 2025 conferma una crescente maturità delle aziende del settore verso modelli di produzione e consumo più circolari, che siano in grado di integrare obiettivi ambientali e competitività economica.

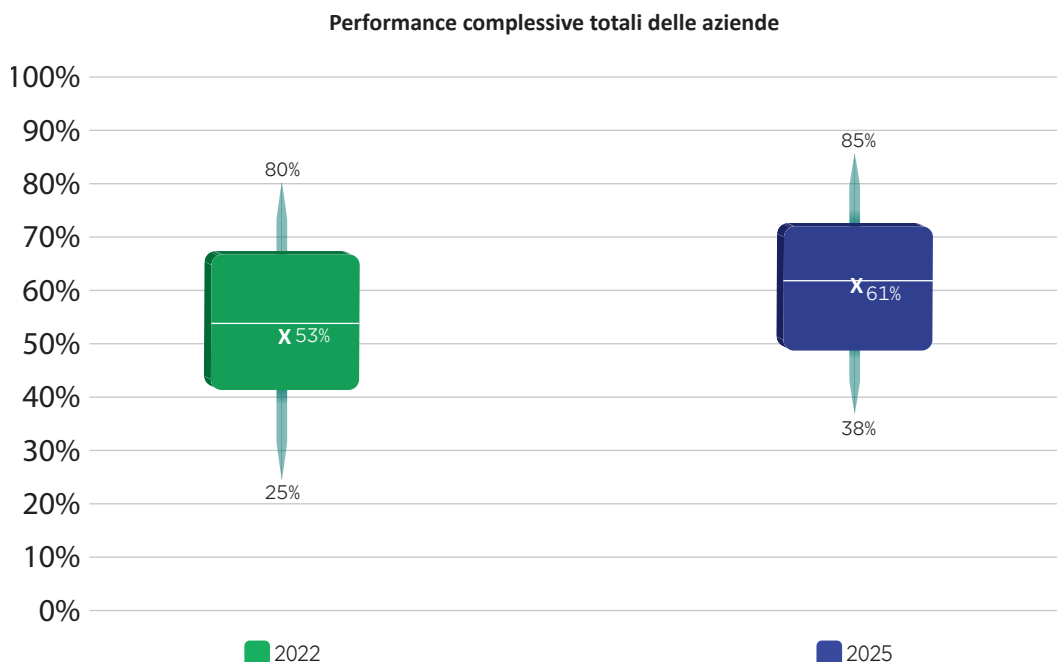


Figura 8 - Analisi comparativa della distribuzione delle performance

Dopo aver osservato l'andamento complessivo, è utile approfondire il confronto analizzando nel dettaglio i singoli settori e la loro evoluzione tra il 2022 e il 2025 (vedi Figura 9).

Il **settore della cura della casa e della persona** si conferma il comparto più dinamico e quello con la crescita più significativa. **Nel 2022** presentava una **media intorno al 48%**, mentre **nel 2025 sale fino a superare il 70%**. L'avanzamento è quindi marcato e riflette l'adozione di strategie più strutturate di circolarità. Si osserva però un'ampia variabilità interna: i valori spaziano da poco oltre il 50% fino a circa l'85%, a dimostrazione della presenza di imprese particolarmente avanzate accanto ad altre meno mature.

Il **settore alimentare e bevande** mantiene una posizione intermedia ma su livelli complessivamente elevati. **Nel 2022** la **media era intorno al 60%**, valore che **nel 2025 si consolida al 65%**. La distribuzione si presenta relativamente compatta, con la maggior parte delle aziende comprese tra il 55% e il 75%. Alla luce di un livello di maturità più diffuso appare comprensibile una crescita complessiva della circolarità più limitata rispetto ad altri comparti.

Il **settore retail** continua invece a evidenziare i livelli meno elevati di circolarità. **Nel 2022 la media si attestava attorno al 45%**, con un'ampia variabilità tra aziende, includendo aziende più virtuose e altre più distanti dalla media. **Nel 2025**, pur mantenendo un **livello simile di circolarità**, circa **46%**, la distribuzione risulta più compatta. Ciò suggerisce un settore che complessivamente rimane meno avanzato, ma non mancano le aziende che ottengono risultati più elevati.

Dal confronto emerge dunque che i tre comparti seguono traiettorie differenziate nel percorso verso la circolarità: il settore della cura della casa e della persona ha avuto l'accelerazione più evidente; il settore alimentare consolida le buone performance già raggiunte, confermandosi solido e maturo; il settore retail resta meno avanzato, pur mostrando segnali incoraggianti grazie ad alcune realtà più virtuose.

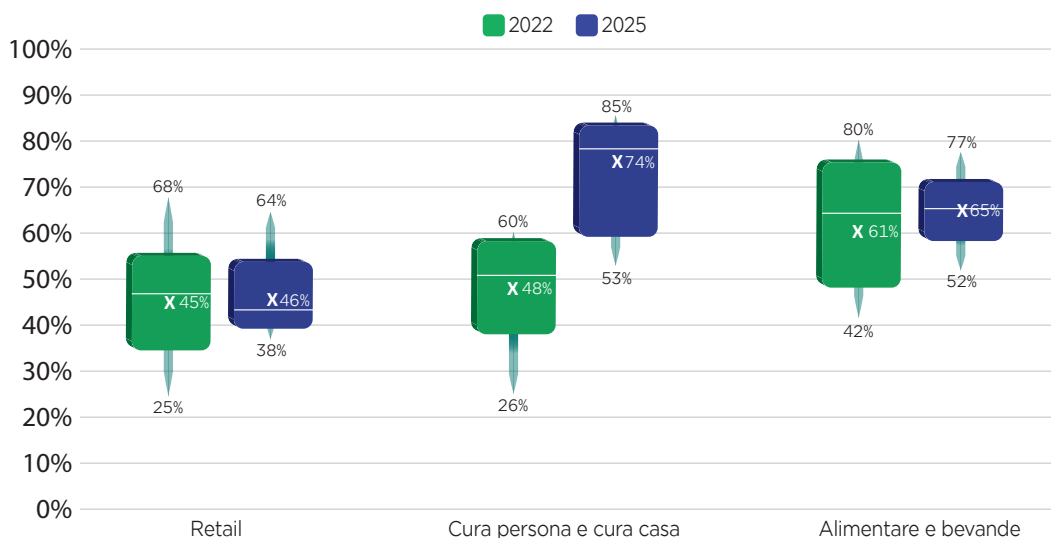


Figura 9 - Confronto performance complessiva della circolarità dei tre settori

La Figura 10 mostra la variazione nelle performance per le diverse **fasi del ciclo di vita**, confrontando i risultati ottenuti nel 2022 e nel 2025.

Nel 2025, la **distribuzione** si dimostra la fase con le **performance più alte**, con una **media prossima al 70%**. Tuttavia, è necessario evidenziare l'ampia variabilità nelle performance, che denota un diverso livello di circolarità raggiunto dalle aziende del campione. Questo incremento è avvenuto nonostante l'aumento del numero di indicatori inclusi nella fase, a seguito dell'aggiornamento dello strumento, segno di un avanzamento ancora più solido.

Anche la **produzione** e la **gestione dei rifiuti** mostrano **valori medi relativamente alti** (circa **65%**), ma con differenze sostanziali: la circolarità della produzione si concentra maggiormente attorno ai valori centrali, sostenendo una minore variabilità, mentre la gestione dei rifiuti evidenzia un'oscillazione delle performance più marcata. Anche nel caso della produzione bisogna fare menzione del fatto che le aziende del 2025 si sono misurate su di un numero maggiore di indicatori e quindi di tematiche, dimostrando progressi consistenti anche in ambiti di nuova introduzione.

Il **design** si posiziona su **livelli intermedi, circa 60%**, caratterizzato da ampie oscillazioni che riflettono approcci aziendali eterogenei. L'**approvvigionamento** si attesta su valori più contenuti, circa **51%**, accompagnati anch'essi da una dispersione significativa. Infine, il **consumo** rappresenta la fase più debole, con una **media intorno al 45%** e una variabilità ampia, segnale di un divario marcato tra le imprese più attive e quelle che presentano performance meno circolari. In questo caso, l'aggiornamento dello strumento, con l'introduzione di alcuni ambiti particolarmente innovativi come l'uso di strumenti digitali per la tracciatura delle materie prime nel prodotto finito, sembra aver influenzato negativamente la performance complessiva delle aziende nei tre settori.

Nel complesso, il grafico evidenzia come, pur a fronte di valori medi generalmente simili tra il 2022 e il 2025, la variabilità interna alle singole fasi resti significativa. Questo indica che la transizione verso modelli di economia circolare continua a svilupparsi in modo disomogeneo lungo la catena del valore, riflettendo approcci e priorità differenti tra le imprese.

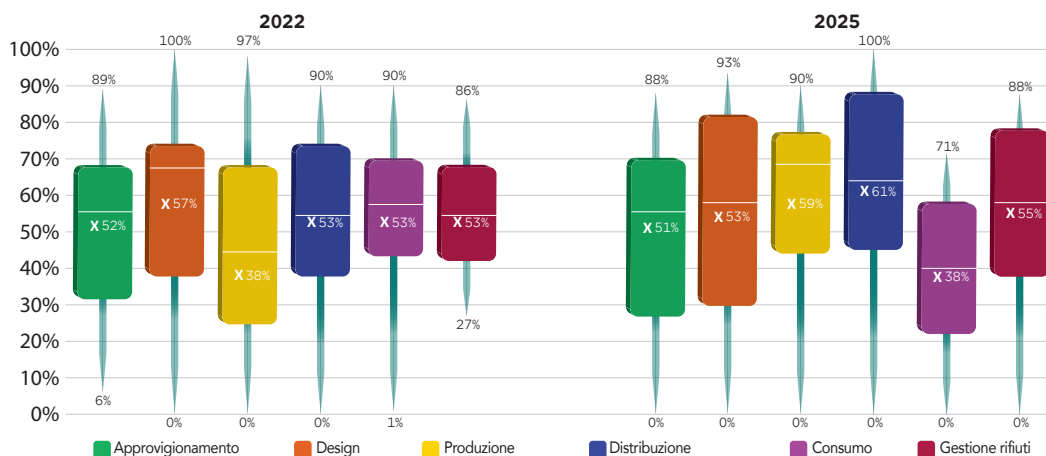


Figura 10 - Distribuzione delle performance di circolarità ottenute dal campione nelle diverse fasi del ciclo di vita

La Figura 11 prende in considerazione il confronto tra i tre settori con **riferimento esclusivo all'anno 2025 e suddividendo l'analisi nelle diverse fasi del ciclo di vita**. Anche in questa rappresentazione appare chiaro come il settore della **cura della casa e della persona** abbia le **performance medie migliori**, collocandosi stabilmente al primo posto. Il settore **alimentare** si posiziona al **secondo posto** con valori tra il 65 -75%, mentre il settore **retail** presenta **performance medie meno elevate**. In rosso le performance medie del settore per ogni fase del ciclo di vita.

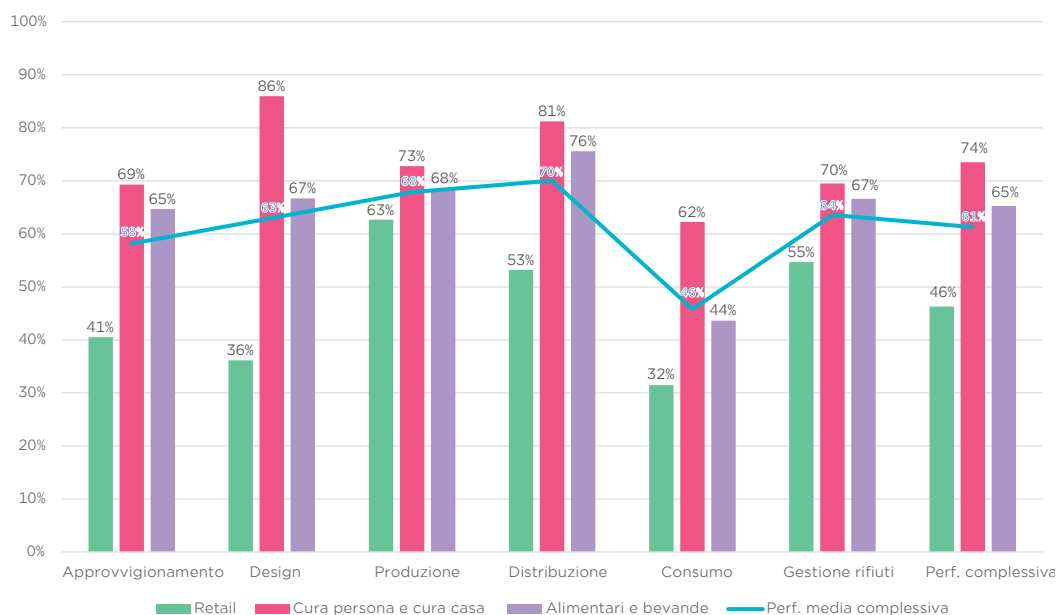


Figura 11 - Confronto tra la media delle performance ottenute dalle 21 aziende, per fase del ciclo di vita e in base al settore di appartenenza

Nella **fase di approvvigionamento**, il settore della cura della casa e della persona registra il livello più avanzato (69%), seguito dal settore alimentare (65%), mentre il settore retail si attesta al 41%, dato influenzato dalla maggiore complessità e frammentazione delle catene di fornitura di questa tipologia di organizzazioni.

Nella **fase di design** emerge la performance più alta in assoluto per il settore della casa e della persona (86%), mentre il settore alimentare (67%) e soprattutto il settore retail (36%) risultano meno performanti. Questo conferma l'importanza attribuita dalle aziende del settore della cura della casa e della persona al ripensamento a monte dei prodotti e dei processi produttivi, integrando principi di circolarità già nella progettazione.

La **fase di produzione** mostra valori complessivamente buoni per tutti i settori: il settore della cura della casa e della persona è in testa con il 73%, seguito dal settore alimentare con il 68% e dal settore retail con il 63%. Le differenze, pur presenti, sono meno marcate rispetto ad altre fasi: qui tutti i comparti lavorano in misura crescente su efficienza, tecnologie e gestione degli scarti, con un coinvolgimento più diretto dei processi produttivi rispetto ad altri ambiti della catena del valore.

La **fase di distribuzione** conferma performance mediamente alte. Il settore della cura della casa e della persona raggiunge l'81%, il settore alimentare il 76% e il settore retail il 53%. Si tratta di una fase cruciale per l'efficienza dei trasporti e per la riduzione delle emissioni, temi sempre più integrati negli obiettivi di sostenibilità delle imprese.

La **fase di consumo** rimane la più debole in termini di performance complessive: Il settore della cura della casa e della persona si attesta al 62%, il settore alimentare al 44% e il settore retail al 32%. In questa fase emergono sfide ancora aperte per le aziende, come la tracciabilità delle filiere e la condivisione di informazioni per favorire l'avvio a riciclo del packaging oltre i requisiti minimi di legge.

La **fase di gestione dei rifiuti** mostra un andamento più bilanciato, con buoni risultati in tutti i settori: il settore della cura della casa e della persona al 70%, il settore alimentare al 67% e il settore retail al 55%. Questa fase rappresenta un pilastro della circolarità, includendo recupero e riciclo dei materiali, prevenzione degli scarti e iniziative di riduzione degli sprechi.

La **performance complessiva** conferma, dunque, come il settore della cura della casa e della persona sia il settore più avanzato, seguito dal settore alimentare mentre il settore retail risulta ancora in fase di evoluzione.

3.1. La circolarità nel settore alimentare e bevande: confronto delle performance

Nel settore **alimentare e bevande** il campione analizzato nel 2025 comprende 10 aziende, lo stesso numero analizzato nel 2022. La **performance media di circolarità cresce fino al 65,3%, rispetto al 61% del 2022**, posizionando il settore al secondo posto tra i tre considerati.

Come evidenziato nella Figura 12, nel 2022 il comparto si collocava già nell'area **Proactivist**. Nel 2025 si conferma nella stessa fascia, rafforzando il proprio posizionamento e dimostrando un percorso verso la circolarità sempre più strutturato e maturo.

Le imprese del settore mostrano così non solo una maggiore consapevolezza, ma anche la capacità di tradurre i principi dell'economia circolare in una leva strategica per la crescita sostenibile e la tutela ambientale.

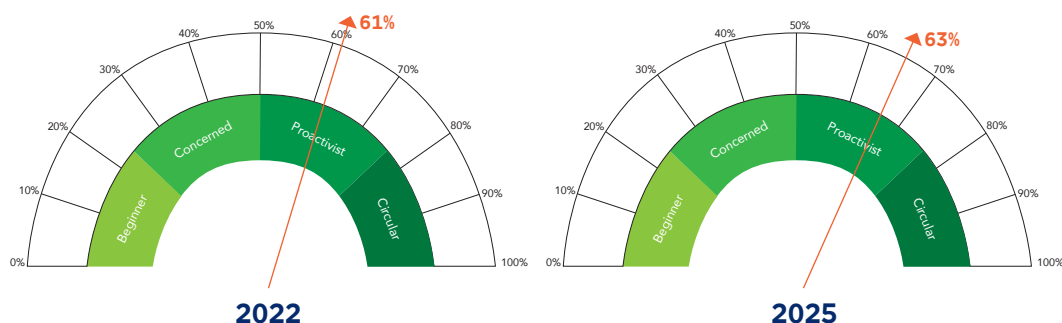


Figura 12 - Performance media ottenuta dalle aziende del settore alimentare

I dati del settore **alimentare e bevande** mostrano un'evoluzione positiva. La **mediana** passa dal **63% del 2022 al 66% del 2025**, mentre la **media cresce dal 61% al 65%**. Questo andamento segnala un consolidamento complessivo, con un innalzamento dei valori tipici del comparto (vedi Figura 13).

Il **range interquartile** si restringe e si colloca in una fascia più elevata: dal **48-75% del 2022** si passa al **59-71% nel 2025**. Ciò indica non solo che le imprese sono più avanzate, ma una quota più ampia di aziende si concentra oggi su risultati medio-alti, contribuendo a ridurre le differenze interne. Anche i valori estremi si assestano, confermando una minore dispersione complessiva e una maggiore coesione del settore.

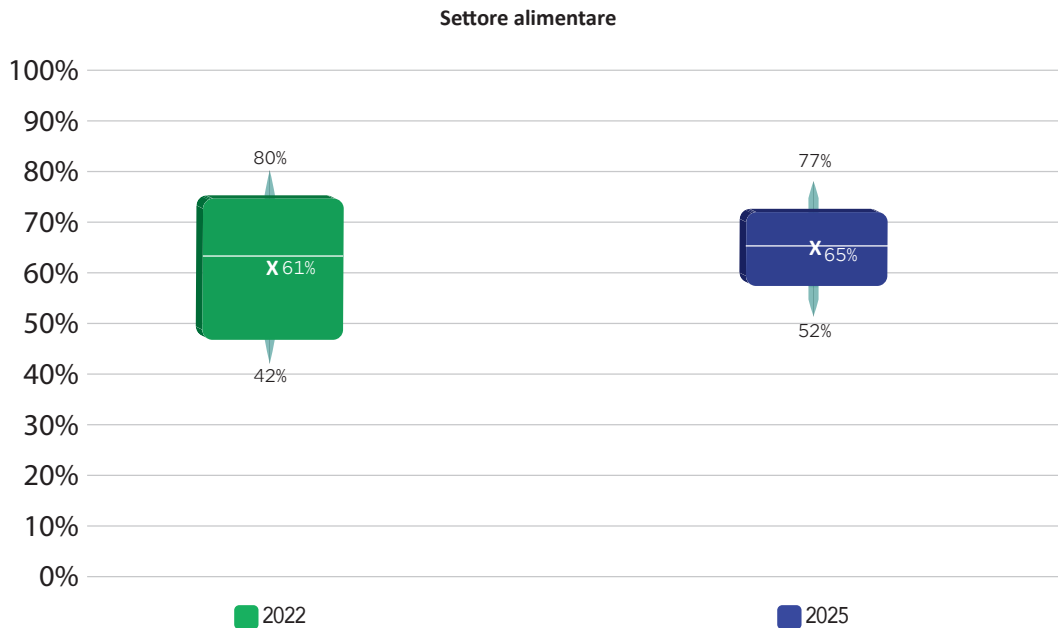


Figura 13: Performance complessive settore alimentare e bevande

Entrando nel dettaglio della distribuzione delle imprese tra le diverse categorie di performance, come illustrato in Figura 14, emergono **cambiamenti significativi** per il **settore alimentare e bevande tra il 2022 e il 2025**.

Nel 2022 le aziende si concentravano soprattutto nelle categorie Concerned (40%) e Proactivist (40%), con una quota minore in Circular (20%) e nessuna realtà classificata come Beginner.

Nel 2025 lo scenario cambia radicalmente: la quota di imprese **Proactivist** cresce fino al **90%**, mentre le **Circular** si riducono **dal 20% al 10%**. Infine, le categorie Concerned e Beginner scompaiono completamente.

Questa evoluzione va letta anche alla luce della non perfetta coincidenza dei due campioni di imprese coinvolte, oltre che nelle modifiche allo strumento che hanno incluso temi su cui le aziende stanno solo ora cominciando a sviluppare interventi operativi. In generale, emerge un **chiaro orientamento verso modelli più strutturati e proattivi**, ma la riduzione della categoria Circular indica che la piena maturità non è stata ancora raggiunta su tutti gli ambiti di misura inclusi nella nuova misurazione, lasciando **margini per ulteriori avanzamenti**.

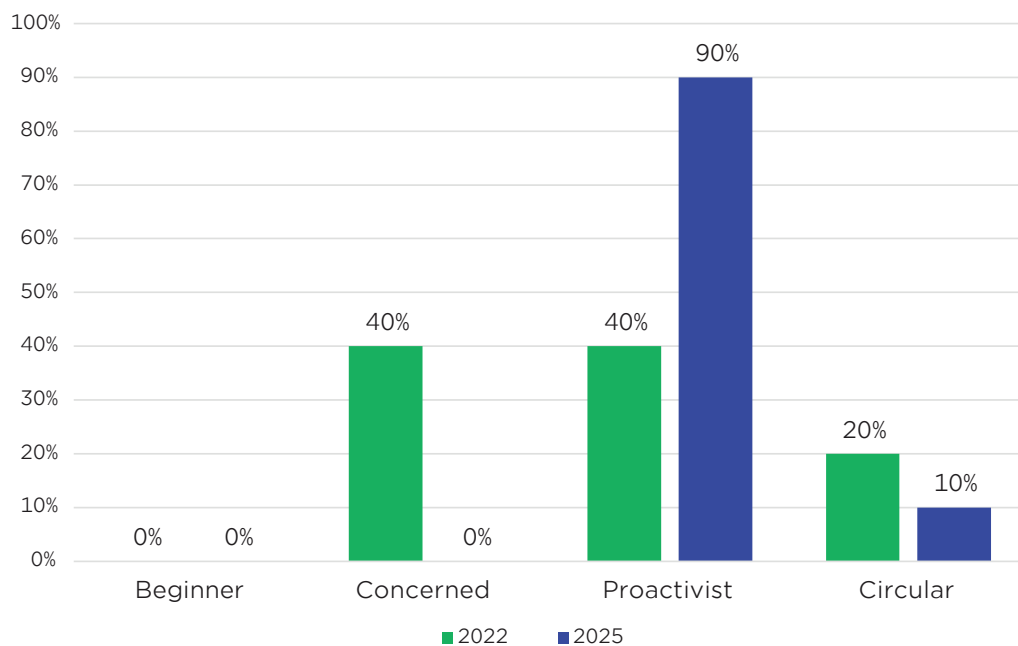


Figura 14 - Suddivisione dei campioni delle aziende (2022-2025) del settore alimentare e bevande e in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore

Analizzando le fasi del settore **alimentare e bevande** nel 2022 e nel 2025, la distribuzione riportata in Figura 15 mette in luce un quadro in costante evoluzione.

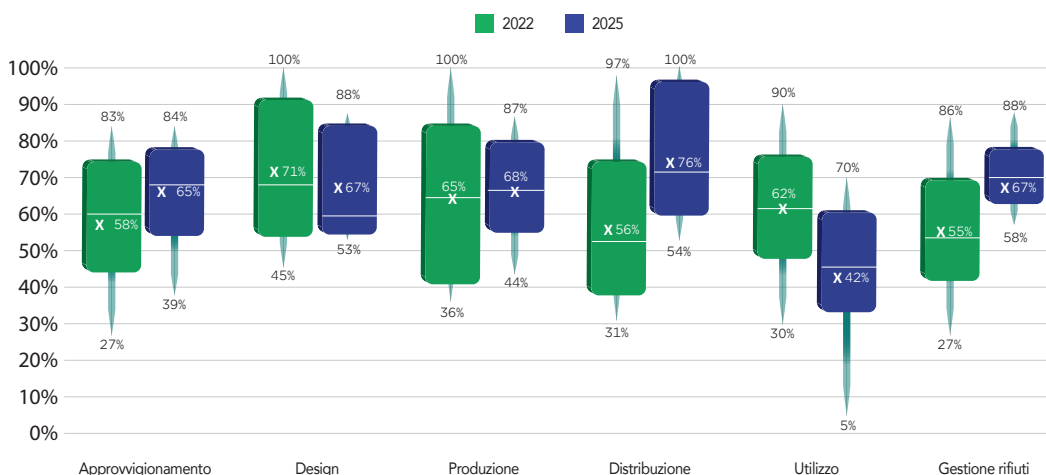


Figura 15 - Distribuzioni delle singole performance di circolarità (2022 - 2025) del settore alimentare e bevande secondo le classi previste dal tool Circol-UP.

Fase di approvvigionamento

Molto incoraggianti appaiono i risultati della fase **approvvigionamento**, che risulta in netto miglioramento rispetto al 2022. Il tema più solido, con un **punteggio medio del 71%**, è quello della **logistica dei trasporti inbound** dove la maggior parte delle aziende ha già adottato sistemi di ottimizzazione che permettono di gestire in modo efficiente la movimentazione delle materie prime in ingresso. Ad esempio, alcune aziende del campione analizzato hanno richiesto ai propri fornitori di ottimizzare i trasporti e ridurre le distanze percorse per la consegna delle materie prime, altre invece, richiedono di impiegare mezzi meno impattanti e, laddove possibile, di prediligere il trasporto su rotaia. **Eridania**, ad esempio, ha adottato da diversi anni una soluzione logistica di approvvigionamento ad alta efficienza per lo zucchero bianco da barbabietola, fondata su trasporto ferroviario integrato, che ha consentito una riduzione degli impatti ambientali in questa fase.

Altri temi molto rilevanti sono l'utilizzo di **sistemi di ordinazione e gestione del magazzino** particolarmente efficientati e atti a ridurre sprechi e rischi di deterioramento oppure la scelta di approvvigionarsi preferibilmente da **fornitori locali**. Infatti, è possibile affermare che la quota maggioritaria del campione si approvvigiona da fornitori locali per una quantità di materie prime e semilavorati compresa tra il 50% e il 75%.

L'**accreditamento dei fornitori secondo criteri di sostenibilità e circolarità** rappresenta un ambito in cui le aziende del settore stanno cominciando a conseguire i primi consistenti avanzamenti, infatti mediamente le aziende utilizzano tali forme di accreditamento per una quota di fornitori compresa tra il 50% e il 75%. Lo stesso vale per l'acquisizione di **materie prime provenienti da filiere tracciate e sostenibili**, tuttavia, le differenze tra aziende sono notevoli e non sempre si registrano pratiche consolidate. Per quanto le politiche di approvvigionamento non integrino ancora del tutto criteri di circolarità nella scelta dei fornitori, così come i sistemi di due diligence della catena di fornitura siano in molti casi ancora embrionali, non mancano i casi di eccellenza. Ci sono diverse aziende virtuose che lavorano su questo tema, come **cameo**, che ha sviluppato un sistema di tracciabilità per garantire una gestione responsabile e trasparente della catena di fornitura. Anche **Mondelez**, con il suo programma Harmony, promuove l'adozione di pratiche agricole sostenibili definite insieme a ONG, esperti e istituti tecnici, a beneficio del territorio e degli agricoltori locali.

Un'area con margini di sviluppo e attenzione crescente è la **tutela e gestione delle risorse idriche nei bacini di origine**, che si evidenzia come un fronte ancora presidiato da poche aziende, infatti solo due aziende dimostrano di avere iniziative almeno sporadiche di water stewardship⁵. Azioni che coerenti con gli obiettivi di water stewardship sono quelle legate alla conservazione del capitale naturale. Alcuni esempi sono quelle azioni che guardano alle modalità con cui le materie prime dell'industria alimentare e bevande vengono prodotte e che promuovono **pratiche di agricoltura sostenibile e rigenerativa**. Si veda il caso di **Purina**, che ha sviluppato un modello collaborativo per promuovere pratiche come colture di copertura, minima lavorazione del suolo, fertilizzazione organica e piantumazioni che favoriscono la biodiversità e tutelano le risorse.

⁵ Il concetto di water stewardship pone l'accento sulla responsabilità: si tratta di ridurre al minimo l'impatto dell'utilizzo dell'acqua comprendendo il proprio ruolo all'interno di un sistema idrico condiviso. L'obiettivo finale è quello di utilizzare l'acqua in modo socialmente e culturalmente equo, sostenibile dal punto di vista ambientale ed economicamente vantaggioso. Si veda anche <https://a4ws.org/>



Trasporto ferroviario e container riutilizzabili:
la logistica di approvvigionamento di Eridania

Azienda: **Eridania Italia**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **87**



L'azienda

Parte del gruppo Cristal Union, Eridania è una storica realtà specializzata nella distribuzione di zucchero e dolcificanti. Con una presenza capillare sul territorio nazionale e una forte riconoscibilità del marchio, l'azienda rappresenta un punto di riferimento nel settore alimentare, sia per il mercato consumer che per quello industriale.

Background

Eridania è un'azienda che ha avviato un'evoluzione del proprio modello operativo per rispondere alle nuove sfide dell'economia circolare. L'azienda si è posta l'obiettivo di contribuire alla creazione di valore circolare lungo la filiera, con un impatto positivo su tutto l'ecosistema delle aziende che operano nel suo value network. In questo percorso, le **attività logistiche** e le **scelte di approvvigionamento** assumono un **ruolo fondamentale**, rappresentando leve prioritarie per il miglioramento dell'efficienza e della circolarità lungo la value chain.



Descrizione e obiettivi dell'azione

Per il suo prodotto principale, lo zucchero bianco da barbabietola, Eridania ha adottato una **soluzione logistica ad alta efficienza** che massimizza il riuso delle risorse a disposizione e riduce l'impatto ambientale nella logistica di approvvigionamento. L'approvvigionamento avviene tramite **treni completi** che trasportano la materia prima dallo stabilimento francese, dove viene prodotto lo zucchero, fino all'interno del sito di Russi (Ravenna) dove è stato creato un vero e proprio terminal di scarico.



Qui i container vengono presi in carico da un mezzo su gomma, impiegato esclusivamente per la movimentazione all'interno dello stabilimento, dove il prodotto viene confezionato o stoccato in siti dedicati. Inoltre, i convogli utilizzano container dotati di liner interni riutilizzabili, che permettono il trasporto del prodotto sfuso, contribuendo così a limitare l'impiego di materiali monouso.

Durante il periodo della campagna francese, che coincide con la fase di raccolta e lavorazione della barbabietola da zucchero (da metà settembre a fine gennaio), il trasporto avviene con una frequenza di 4-6 treni a settimana; nel resto dell'anno la frequenza si attesta su 2 treni a settimana. Ogni treno è costituito da 38 container, ciascuno con una capacità di 31,5 tonnellate di zucchero.

I RISULTATI



L'iniziativa ha reso la logistica di approvvigionamento di Eridania, come afferma l'azienda, "più efficiente e sostenibile". Il trasporto ferroviario, dallo stabilimento francese a quello italiano ha ridotto le emissioni di CO₂ e i trasferimenti su gomma, mentre grazie ai liner riutilizzabili è stato possibile ridurre l'uso di materiali monouso.

L'investimento nel **terminal ferroviario interno** ha inoltre generato benefici per il territorio di Russi, contribuendo a diminuire la presenza di camion su strada, con conseguente **riduzione del traffico e dell'inquinamento locale**. L'ottimizzazione del sistema logistico ha permesso anche di migliorare la capacità di carico per singolo convoglio, incrementando l'efficienza complessiva del trasporto su rotaia. Questo si traduce in una maggiore stabilità e affidabilità delle forniture, una minore esposizione alla volatilità dei costi del carburante e un contenimento dei costi logistici complessivi.

DRIVER



La maggiore consapevolezza sulla sostenibilità ambientale, unita alle pressioni normative e di mercato per la riduzione delle emissioni, ha spinto l'azienda a rivedere i propri flussi di approvvigionamento.

Inoltre, la struttura dell'impianto di Russi ha favorito questa soluzione. Il piazzale adibito a terminal container consente di movimentare direttamente i treni in arrivo dalla Francia, evitando passaggi intermedi presso altri terminal ferroviari e riducendo i trasferimenti in strada su gomma dei container.

BARRIERE



Le principali barriere affrontate da Eridania sono state legate soprattutto agli aspetti tecnici e infrastrutturali, tipici della progettazione di interventi complessi come la realizzazione di un terminal ferroviario interno allo stabilimento. Sul piano organizzativo, è stato necessario condurre **uno studio preliminare approfondito**, finalizzato a mappare gli interventi richiesti e stimare i costi. Questo approccio ha permesso di pianificare in modo efficace le fasi di implementazione, riducendo i rischi e garantendo la sostenibilità complessiva dell'investimento.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo è stato reso possibile dalla capacità di coniugare benefici ambientali ed economici, migliorando al contempo l'efficienza operativa agli interventi tecnici. L'iniziativa ha inoltre ottenuto fin da subito il pieno sostegno di tutte le funzioni coinvolte, interne ed esterne, grazie all'evidenza immediata dei vantaggi sotto ogni profilo analizzato.



Questo progetto è stato un traguardo significativo, perché ha consentito di ridurre l'impatto ambientale della logistica, valorizzare il territorio attraverso l'investimento nello stabilimento di Russi e assicurare la continuità dei flussi di approvvigionamento. ”

Gianpaolo Mangolini, Supply Chain Manager

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Responsabili supply chain
- Operations di Eridania
- Operations Cristal Union Group (sede centrale della società)

Stakeholder esterni

- Gruppi ferroviari (francese e italiano)
- Provider container
- Provider liner

Prossimi passi

Per ottimizzare ulteriormente i flussi logistici, sia esterni che interni allo stabilimento, è stato approvato un piano per l'installazione di uno **scarico pneumatico** che permette di estrarre lo zucchero direttamente dai container, senza ricorrere alla movimentazione interna allo stabilimento su gomma. In questo modo saranno eliminati i navettaggi interni, con conseguente riduzione delle emissioni di CO₂.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Riduce l'impatto ambientale del trasporto grazie all'utilizzo della modalità ferroviaria.
- Promuove il riutilizzo attraverso l'impiego di liner interni riutilizzabili nei container sfusi.
- Garantisce efficienza e continuità operativa nella catena di approvvigionamento.

Come si misura la performance di circolarità di questo tipo di azioni? (Circular KPIs)

- Peso di materie prime approvvigionate con trasporto ferroviario sul totale degli approvvigionamenti.
- Numero medio di riutilizzi dei liner per container.



Tracciabilità della filiera di cameo
per un futuro più sostenibile e circolare

Azienda: **cameo S.p.A.**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **400**



L'azienda

cameo ha sede a Desenzano del Garda, è parte della società tedesca Dr. Oetker, composta dalla capogruppo cameo S.p.A. e dalla controllata Rebecchi Food Systems S.p.A., che operano con strategie autonome. Il gruppo cameo produce e distribuisce in tutta Italia oltre 900 prodotti nei settori torte, dessert e pizze, attraverso marchi storici come cameo, Paneangeli, Bertolini e Rebecchi. Da oltre 90 anni, crea il “gusto di casa”, offrendo ai consumatori non solo il piacere di preparare i prodotti con le proprie mani, ma anche il gusto di vivere piacevoli momenti di condivisione con i propri cari.

Background

La strategia adottata da cameo è orientata alla riduzione delle risorse e alla creazione di un contesto inclusivo e stimolante per i suoi collaboratori. L'azienda applica i principi dell'economia circolare promuovendo il **miglioramento continuo** in ambito ambientale, attraverso obiettivi che prevedono la riduzione del 35% delle emissioni totali entro il 2030 e il raggiungimento della neutralità climatica completa entro il 2050. Le iniziative riguardano principalmente la riduzione dello **spreco alimentare**, il **packaging dei prodotti**, con gli obiettivi di ridurre progressivamente la plastica e progettare imballaggi riciclabili, riutilizzabili o compostabili, l'**uso efficiente delle risorse** e l'**efficientamento energetico**. Su quest'ultimo ambito, lo stabilimento di Desenzano del Garda utilizza dal 2015 il 100% di energia elettrica rinnovabile, autoproducendo circa il 24% del suo fabbisogno grazie ai pannelli fotovoltaici. Nel 2024, l'azienda ha aderito all'iniziativa Science Based Targets (SBTi), impegnandosi a ridurre le emissioni di CO₂ in base a obiettivi scientifici e a fornire report periodici secondo criteri globali.



Descrizione e obiettivi dell'azione

Il sistema sviluppato da cameo è strutturato per garantire la **tracciabilità accurata della catena di fornitura**, elemento centrale del proprio impegno per una gestione responsabile e trasparente della filiera. Ogni fase, dall'origine delle materie prime alla trasformazione, è monitorata attraverso processi di raccolta, verifica e analisi delle informazioni, permettendo di avere una visione aggiornata delle condizioni in cui operano i fornitori.

Questo approccio si basa sul Codice di Condotta per i Fornitori, conforme al Supply Chain Due Diligence Act (SCDDA) tedesco, che stabilisce criteri sui diritti umani, sulle condizioni di lavoro e sulla sicurezza e ambiente. La tracciabilità va oltre il controllo documentale, inserendosi in un sistema dinamico di valutazione dei rischi, con audit, controlli periodici e un meccanismo di reclamo. Ogni nuovo fornitore è valutato in base al settore, al paese e alle

informazioni sulla sua condotta, con analisi annuali. I partner devono accettare il Codice e quelli considerati a rischio medio-alto devono partecipare a questionari, audit e formazione per ridurre i rischi. Il livello di rischio è determinato da un indice che combina rischio paese, settore e fornitore.

Grazie alle informazioni raccolte lungo la catena di fornitura, cameo aumenta la trasparenza, promuove lo scambio di dati e identifica aree di miglioramento per attivare iniziative di economia circolare. Queste includono l'ottimizzazione delle materie prime, l'uso di materiali riciclati e la riduzione degli scarti. I dati tracciati permettono anche di monitorare i consumi energetici e idrici, promuovendo efficienza e fonti rinnovabili. In questo modo, l'azienda non solo verifica la conformità, ma rende anche la tracciabilità uno strumento proattivo.

“...cameo non si limita a mappare la propria filiera, ma la gestisce in maniera attiva e responsabile, assicurando che i partner operino in linea con gli standard aziendali e normativi. La tracciabilità diventa così uno strumento concreto per guidare la transizione verso modelli produttivi a minore impatto ambientale e più circolari.”

Renato Sorlini, Responsabile Gestione Ambientale cameo.

I RISULTATI



Attraverso l'applicazione della normativa Supply Chain Due Diligence Act, cameo ha coinvolto negli ultimi tre anni il 100% dei suoi fornitori di beni e servizi: grazie alla condivisione del suo Codice Etico e di Condotta, ha contribuito alla sensibilizzazione del rispetto dei diritti umani e ambientali lungo tutta la catena di fornitura.

Con la strategia adottata da cameo, orientata alla riduzione delle risorse e a garantire la tracciabilità accurata della catena di fornitura, l'azienda ha raggiunto dei risultati significativi, tra cui:

- Ridurre del 17% lo spreco alimentare nei magazzini e nella produzione, nel 2024.
- Salvare più di 700.000 prodotti dal 2021 grazie alla collaborazione con Too Good To Go.
- Utilizzare il 73,5% di imballaggi completamente riciclabili per le referenze prodotte nello stabilimento di Desenzano del Garda.
- Garantire la fornitura di cacao certificato Rainforest Alliance e del tonno per le pizze certificato MSC.
- Completa trasparenza sui valori nutrizionali e la sostenibilità degli ingredienti dei nostri prodotti entro il 2025.

Con questi risultati cameo conferma un approccio integrato alla circolarità che combina efficienza, responsabilità e innovazione.



DRIVER



L'azienda è stata spinta dalla volontà di garantire tracciabilità e trasparenza lungo tutta la filiera, riducendo i rischi legati al mancato rispetto dei diritti umani, dell'ambiente e degli standard etici. La motivazione dell'azienda è stata anche quella di conformarsi alle normative europee – come la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) – e anticipare le aspettative di mercato in termini di sostenibilità. L'azienda è stata inoltre guidata dall'obiettivo di promuovere la consapevolezza e l'attuazione di pratiche di economia circolare per valorizzare le risorse, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza dei processi. In questo modo, cameo rafforza la propria reputazione come partner responsabile e crea vantaggi competitivi legati all'innovazione e alla resilienza della filiera.

BARRIERE



Una prima barriera è stata l'applicazione della legge tedesca al di fuori della Germania, che ha reso complessa la comprensione degli obblighi da parte di molti fornitori. Un'ulteriore barriera è stata rappresentata dalle centinaia di fornitori coinvolti, spesso piccole o piccolissime realtà poco strutturate, da cui era difficile ottenere risposte. Per superare queste barriere, cameo ha creato un team dedicato che ha contattato singolarmente i fornitori per chiarire il contesto e spiegare le richieste. In una prima fase è emersa una certa difficoltà anche da parte degli stakeholder interni, legata alla complessità del sistema, superata grazie alla crescente consapevolezza sui vantaggi portati dal miglioramento delle performance ambientali di tutta la filiera.

FATTORI DI SUCCESSO



L'introduzione da parte di cameo di un sistema di due diligence e tracciabilità nella catena di fornitura rappresenta un importante fattore di successo, pur essendo complesso e non ancora obbligatorio a livello europeo. Essere tra le prime aziende ad applicare questo sistema consente di arrivare preparati all'entrata in vigore del regolamento europeo CSDDD e, al tempo stesso, di contribuire concretamente a un tema fondamentale come il rispetto dei diritti umani e dell'ambiente.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Area Procurement (ruolo centrale)
- Responsabili acquisti

Stakeholder esterni

- Fornitori

Prossimi passi

Per ridurre lo sforzo richiesto nell'adempimento normativo e favorire sinergie, sono previste azioni di semplificazione e centralizzazione presso la casa madre tedesca, accompagnate da **programmi di formazione interna** per le persone coinvolte e dalla ricerca di soluzioni software dedicate. Queste attività hanno come obiettivo diretto quello di garantire la piena compliance con la legislazione tedesca (la Supply Chain Due Diligence Act - SCDDA) e arrivare preparati all'entrata in vigore della legge europea, la Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD. Al tempo stesso, l'applicazione di questa normativa rappresenta per cameo un'occasione per sensibilizzare i propri fornitori – e quelli della loro filiera – sul rispetto dei diritti umani e sul rispetto dell'ambiente, rafforzando una gestione più responsabile e sostenibile della supply chain.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Promuove la trasparenza e la visibilità sui flussi di materiali e processi lungo tutta la catena del valore.
- Stimola la collaborazione tra attori della filiera, creando relazioni basate su responsabilità condivisa e miglioramento.

Come si misura la performance di circolarità di questo tipo di azioni? (Circular KPIs)

- Percentuali di fornitori mappati e monitorati.
- Percentuali di materie prime con origine nota e verificata.



Mondelēz International **SNACKING MADE RIGHT**

Il programma Harmony di Mondelēz:
responsabilità e sostenibilità nella
filiera del grano

Azienda: **Mondelēz International**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **circa 90.000**

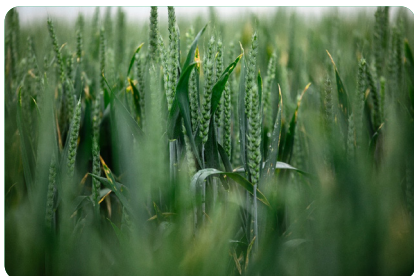
L'azienda

Mondelēz International è un'azienda globale presente in oltre 150 paesi, numero uno nella categoria dei biscotti e numero due nel mondo del cioccolato. In Italia, l'azienda è protagonista nel panorama dell'industria alimentare con un portafoglio di iconici marchi snack e formaggi di riconosciuta eccellenza come Philadelphia, Sottilette®, Fattorie Osella, Jocca, Oro Saiwa, Oreo, Milka, Mikado, Tuc, Fonzie, Cipster, Ritz e Yonkers.



Background

La sostenibilità è uno dei pilastri strategici di Mondelēz International, insieme a crescita, esecuzione e cultura. L'impegno si traduce in obiettivi di miglioramento del packaging, **neutralità climatica** e sviluppo di **filiera a minore impatto ambientale**. La collaborazione è un elemento centrale: l'azienda partecipa a iniziative globali come la Business Call for a UN Treaty on Plastic Pollution, la Ellen MacArthur Foundation, i gruppi di lavoro del WWF e del Consumer Goods Forum, oltre alla Flexible Packaging Initiative, che vede l'impegno dell'azienda sia a livello europeo che nazionale. In Italia, contribuisce attivamente ai tavoli promossi dalle associazioni di categoria, tra cui Centromarca e UnionFood.



Descrizione e obiettivi dell'azione

Harmony si fonda su un patto con gli agricoltori locali nei paesi in cui è attivo il programma che, attraverso incentivi e premi, si impegnano a **rispettare pratiche agricole sostenibili** definite in un **disciplinare condiviso** con ONG, esperti agro-ecologici e istituti tecnici. Le linee guida prevedono la **riduzione di pesticidi e fertilizzanti** grazie a sementi resilienti e di qualità, la **rotazione delle colture** per preservare la fertilità del suolo, l'uso mirato dei **trattamenti agricoli** con registrazione obbligatoria, la **tutela delle risorse idriche** e la **valorizzazione della biodiversità** attraverso l'obbligo di destinare almeno il 3% dei terreni a fiori melliferi per favorire api e farfalle.



I RISULTATI



Attraverso Harmony e le iniziative di riqualificazione territoriale, Mondelēz ha rafforzato la sostenibilità delle proprie filiere agricole.

L'azienda ha inoltre consolidato una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, offrendo a clienti e consumatori un segnale concreto di responsabilità.

Il programma coinvolge oltre **1.200 agricoltori** in **sette paesi europei**, con **59.000 ettari** coltivati a grano Harmony e **2.000 ettari** di prati melliferi dedicati alla biodiversità, habitat per **24 milioni di api** e **30 specie di farfalle**. Nel 2024, Mondelēz ha ulteriormente ampliato questi risultati.

Sul piano economico, Harmony ha generato benefici concreti per gli agricoltori, riconoscendo un **valore aggiuntivo rispetto ai prezzi di mercato**, legato al rispetto di standard di sostenibilità. Questa premialità rappresenta un incentivo diretto alla conversione verso pratiche agricole più virtuose, contribuendo a diffondere modelli produttivi a minore impatto ambientale. Al tempo stesso, il programma garantisce agli agricoltori la **certezza di collocamento del prodotto** grazie ad accordi di **filiera chiari e trasparenti**, che stabiliscono in anticipo volumi, parametri qualitativi e politiche di prezzo. Tale chiarezza riduce l'incertezza, migliora la pianificazione aziendale e rafforza la stabilità economica dei partner coinvolti, promuovendo una relazione di fiducia lungo tutta la filiera.

Dal punto di vista operativo, Harmony ha contribuito a **ridurre i rischi di interruzione delle forniture** e a migliorare la pianificazione logistica. I centri di stoccaggio e i molini dispongono oggi di informazioni puntuali sui volumi e sui tempi di consegna della materia prima, con effetti positivi sulla riduzione degli sprechi e sull'efficienza della gestione del magazzino.

Infine, operare all'interno di un sistema riconosciuto e integrato consente di adottare specifiche comuni che garantiscono coerenza nella qualità del grano raccolto, stoccato e trasformato, assicurando al tempo stesso la tracciabilità della materia prima e la valorizzazione dell'origine e delle pratiche agricole sostenibili applicate lungo la filiera.

DRIVER



Mondelēz riconosce una forte responsabilità verso consumatori, ambiente e comunità locali.

L'azienda si è posta **obiettivi climatici ambiziosi**, tra cui la **riduzione del 35% delle emissioni end-to-end** entro il 2030 e il raggiungimento delle **zero emissioni** nette entro il 2050, che la guidano nel percorso verso la sostenibilità.

Dal momento che oltre il 70% del suo impatto ambientale deriva dalle filiere agricole di ingredienti quali cacao, grano e latte, Mondelēz investe in modo prioritario per **sostenere lo sviluppo di catene di approvvigionamento resilienti e promuovere forniture sostenibili**.

In questo contesto, Harmony rappresenta il pionieristico programma dedicato alla filiera agricola del grano basato sulle **partnership locali** e coinvolgendo in

maniera attiva i diversi attori della filiera nella protezione dell'ambiente e della biodiversità.

BARRIERE



La fase di avvio è stata ostacolata da una **limitata consapevolezza** e da **competenze tecniche insufficienti** tra gli agricoltori per adottare pratiche più sostenibili. A questo si è aggiunta la difficoltà di coordinare un **ecosistema complesso** di partner lungo la filiera e l'adattamento dei processi di approvvigionamento e tracciabilità, che hanno richiesto **nuovi strumenti di monitoraggio e verifiche** con enti terzi. Mondelez ha affrontato le barriere applicando un **approccio olistico** che combina **incentivi**, **formazione** (moduli digitali e sessioni in campo) e **coinvolgimento diretto** delle aziende agricole.

FATTORI DI SUCCESSO



Il fattore di successo decisivo del programma è stata la **collaborazione**, capace di coinvolgere attivamente **tutti gli attori della filiera** e di generare benefici concreti per l'ambiente, per le comunità agricole e per l'azienda stessa. Un altro fattore di successo è legato alla **digitalizzazione**: sono stati **messi a disposizione strumenti digitali** per monitorare le pratiche agricole, calcolare i **KPI ambientali** e migliorare l'**efficienza della rendicontazione**. Tali strumenti consentiranno agli agricoltori di **misurare il proprio impatto** e di **orientare le decisioni** aziendali in chiave di sostenibilità.

“ Quando la sostenibilità di filiera non era ancora una priorità diffusa, il programma Harmony è stata una scelta lungimirante e pionieristica che ha rafforzato nel tempo il posizionamento dell'azienda come thought leader all'interno del settore. ”

Alessandra Mangiarotti, Environmental, Social & Governance (ESG) Specialist, Mondelez

ALCUNI NUMERI CHIAVE IN ITALIA

FORTE ECOSISTEMA LOCALE



+295

Agricoltori partner



~22.458 TONS

Di grano raccolto

CON UN OTTIMO SOSTEGNO ALLA BIODIVERSITÀ



~176 HA

Di prati melliferi



~1,5 MILIONI api

~14 specie di farfalle

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Impact Team globale
- Team europeo Harmony
- R&D
- Procurement
- Legale
- Marketing
- Vendite
- Comunicazione

Stakeholder esterni

- Agricoltori
- Cooperative di agricoltori
- Centri di stoccaggio
- Molini
- Harmony Council (Arvalis, INRAE, Noé)

Prossimi passi

Il programma Harmony è stato arricchito con il nuovo “Harmony Ambition 2030”. Attraverso questo nuovo progetto, Mondelēz punta ad accelerare la transizione verso l'agricoltura rigenerativa, introducendo nuove pratiche agronomiche, strumenti digitali e programmi di formazione per gli agricoltori. Rafforzando le azioni che prevedono la tutela della biodiversità, la riduzione dei diserbanti e il monitoraggio dei progressi tramite KPI ambientali. L'obiettivo è che entro il 2030 il 100% del fabbisogno di grano per la produzione di biscotti in Europa sia coltivato secondo la nuova Carta Harmony Regenerative, collegata a questo nuovo capitolo del programma Harmony.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Integra criteri ambientali nelle attività agricole, promuovendo l'uso efficiente e responsabile di risorse naturali quali acqua e suolo.
- Contribuisce significativamente alla salvaguardia della biodiversità e degli ecosistemi agricoli.
- Genera vantaggi economici connessi alla premialità che viene riconosciuta agli agricoltori e alla certezza di vendita del grano coltivato secondo politiche di pricing trasparente.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Numero di agricoltori coinvolti e tasso di fidelizzazione.
- Quantità di ettari coltivati nel rispetto della Carta Harmony.
- Numero di ettari di terreno destinati alla coltivazione di fiori melliferi.
- % di riduzione nell'uso di pesticidi e fertilizzanti.



Your Pet, Our Passion.®

Coltivare la sostenibilità: Purina promuove l'agricoltura rigenerativa

Azienda: **Purina**

Settore: **Pet care**

Numero dipendenti: **5.000 (dato Gruppo Nestlé in Italia)**

L'azienda

Purina è parte del gruppo Nestlé ed è un'azienda con oltre 130 anni di esperienza nell'alimentazione per animali da compagnia. Specializzata nella nutrizione di cani e gatti, offre un'ampia gamma di prodotti formulati sulla base della ricerca scientifica, con l'obiettivo di garantire salute, benessere e una migliore qualità di vita.

Background

Purina integra i principi dell'economia circolare in ogni fase della sua catena del valore, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale e creare valore per pet, persone e pianeta. L'azienda lavora su diversi fronti: dall'approvvigionamento responsabile e l'agricoltura rigenerativa, alla trasformazione del portafoglio prodotti, fino al miglioramento dell'efficienza in produzione e logistica e allo sviluppo di imballaggi sempre più sostenibili. In particolare, Purina investe in soluzioni di packaging progettate per essere completamente riciclabili, riducendo progressivamente l'uso di plastica vergine e ricorrendo a materiali riciclati certificati. Allo stesso tempo **valorizza le risorse disponibili** esplorando l'impiego di ingredienti provenienti da sottoprodotti alimentari, contribuendo così a ridurre sprechi e rifiuti lungo tutta la filiera.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Nel quadro del suo **impegno per un approvvigionamento responsabile**, Nestlé Purina sostiene in Europa diversi programmi di agricoltura rigenerativa, tra cui **LENs – Landscape Enterprise Networks**. Questo progetto è attivo in Italia dal 2022 in Veneto e Friuli-Venezia Giulia e coinvolge oltre 50 aziende agricole su 2.000 ettari, promuovendo pratiche come **culture di copertura, minima lavorazione del suolo, fertilizzazione organica e piantumazioni** che favoriscono la biodiversità e la resilienza. Il progetto offre anche incentivi per strumenti di agricoltura di precisione, permettendo l'ottimizzazione della gestione delle risorse naturali.



La particolarità di LENs sta nel suo **modello collaborativo**: aziende come Purina finanziano i servizi ecosistemici generati dagli agricoltori, valorizzando il territorio e rafforzando la filiera. Oggi il programma è attivo anche in Regno Unito, Polonia e Ungheria, con oltre 450 agricoltori coinvolti in Europa.

Questa iniziativa rientra nella strategia di Purina che punta ad approvvigionarsi, entro il 2025, per almeno il **20% degli ingredienti** chiave da **agricoltori impegnati in pratiche rigenerative**, con l'obiettivo di arrivare al **50% entro il 2030**, grazie a una rete di collaborazioni solide e orientate all'impatto.

I RISULTATI



I risultati iniziali sono incoraggianti: cresce l'interesse e la partecipazione delle aziende agricole, con un numero di agricoltori e di ettari coinvolti in costante aumento. Dall'avvio del progetto pilota, che contava una decina di aziende, si è arrivati a triplicare le adesioni nella seconda edizione lanciata a fine 2023, a **conferma dell'efficacia e dell'attrattiva dell'agricoltura rigenerativa**.

A oggi, oltre **450 agricoltori** in Europa hanno già preso parte a queste iniziative, contribuendo in modo concreto alla diffusione di pratiche agricole più sostenibili.

DRIVER



Per Purina è prioritario monitorare e sostenere le proprie catene di approvvigionamento, assicurando che le forniture vengano realizzate in modo responsabile e nel pieno rispetto dell'ambiente. Allo stesso tempo, è fondamentale restituire valore ai territori in cui l'azienda opera, contribuendo a mantenerli prosperi e vitali per le generazioni future. In questa prospettiva, l'adesione al programma LENS segna l'avvio di un percorso volto a rendere la filiera agricola sempre più sostenibile e resiliente, grazie a **partnership strategiche** con attori locali e stakeholder del settore. La scelta di promuovere questo progetto guarda al lungo periodo e si fonda su **tre pilastri chiave**: l'allineamento agli **obiettivi ESG del gruppo Nestlé**, la volontà di rispondere alle **crescenti richieste normative europee** in materia di sostenibilità agroalimentare e, soprattutto, la **consapevolezza** che la protezione delle risorse naturali è indispensabile per assicurare la continuità produttiva e il futuro delle comunità.

BARRIERE



La tutela dell'ambiente e la rigenerazione del territorio sono sfide complesse e di vasta scala, che richiedono un approccio collaborativo e integrato. Una delle principali barriere è legata ai **tempi di trasformazione**: la transizione verso pratiche di agricoltura rigenerativa richiede infatti un percorso lungo, che può durare dai cinque ai dieci anni, rendendo indispensabile il sostegno costante e prolungato di tutti gli attori coinvolti.

FATTORI DI SUCCESSO



La forza del modello LENS risiede nella capacità di creare una rete di aziende del territorio che scelgono di collaborare con un obiettivo condiviso: sostenere le realtà agricole e gli attori locali impegnati nella transizione verso pratiche di agricoltura rigenerativa.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Team Europeo dedicato al progetto
- Team Locale dedicato al progetto
- Esperti in project management, agronomia, comunicazione e procurement

Stakeholder esterni

- 3Keep3Keel
- Preferred by Nature
- Comunità -Network di agricoltori LENS Italia
- Consorzio Prosecco DOC
- Cereal Docks e Serena e Manente
- WBA Project
- CSQA
- xFarm Technologies

Prossimi passi

L'obiettivo di Purina è ampliare la diffusione delle pratiche di agricoltura rigenerativa, non solo in Italia ma anche in Europa, favorendone l'adozione su larga scala. A livello europeo, l'azienda continua a rafforzare le partnership a sostegno di questa transizione, sia attraverso il modello LENS sia tramite altri programmi dedicati.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Migliora la salute e la fertilità del suolo, rafforzando le basi produttive a lungo termine.
- Protegge le risorse idriche e la biodiversità, elementi chiave per la resilienza degli ecosistemi.
- Favorisce la ritenzione idrica e riduce l'erosione, rendendo i terreni più stabili e produttivi.
- Stimola l'attività microbiologica del suolo, aumentando la capacità di stoccaggio del carbonio e contribuendo alla mitigazione dei cambiamenti climatici.
- Aumenta la disponibilità di nutrienti per le colture, riducendo la dipendenza da fertilizzanti chimici e altri input esterni.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Ettari di superficie agricola in cui vengono implementate pratiche di agricoltura rigenerativa.
- Livello di progressione dell'agricoltore nel percorso rigenerativo, misurata sulla base delle pratiche implementate.
- Ton di CO₂ rimosse/ridotte mediante l'implementazione delle pratiche di agricoltura rigenerativa.

Fase di design

La fase di **design** mostra una buona maturità su alcuni aspetti, ma nel complesso i risultati restano piuttosto disomogenei. Nell'insieme, il **punteggio medio** di questa fase per le aziende dell'alimentare e bevande è del **71%**, leggermente inferiore rispetto alla misurazione del 2022, la mediana si riduce e la distribuzione appare meno solida, segnale che l'integrazione della circolarità nella progettazione dei prodotti alimentari e dei loro imballaggi conserva elementi di complessità ([vedi Figura 15](#)).

I punti di forza emergono soprattutto nell'attenzione all'**aumento della durabilità**, poiché mediamente le aziende adottano soluzioni atte ad aumentare la durabilità per una quota di prodotti compresi tra il 51 e il 75%. Così come accade per la **progettazione di imballaggi primari in grado di minimizzare gli sprechi durante il consumo** (es. prodotti con dosatori, confezioni apri e chiudi). Molte aziende hanno introdotto, inoltre, **soluzioni efficaci per ridurre gli scarti**, sia in fase produttiva sia nel consumo da parte del consumatore. Infatti, la maggior parte delle aziende adotta tali soluzioni per la quasi totalità dei propri prodotti.

Per quanto riguarda gli **imballaggi primari**, in media il 48% di questi imballaggi presentano caratteristiche di circolarità, ma i dati evidenziano un'elevata variabilità con alcune realtà che si distinguono per un **avanzamento sostanziale in termini di riciclabilità, compostabilità e consumo di materiali riciclati o rinnovabili**. **Nestlé** presenta una strategia piuttosto avanzata riguardo al packaging, che si basa su cinque pilastri: riduzione, riutilizzo, redesign degli imballaggi, sviluppo di sistemi di riciclo più efficaci e promozione di comportamenti di consumo responsabili.

L'attenzione complessiva al tema della riciclabilità del packaging emerge anche da un altro dato molto significativo che riguarda la **dematerializzazione**, ovvero la riduzione degli spessori del packaging. Su questo fronte le valutazioni sono mediamente alte e piuttosto uniformi, segno di una tendenza ormai consolidata, infatti le aziende adottano tali soluzioni per una quota di prodotti compresa tra 50% e 75%. A titolo di esempio, si vedano le buone pratiche implementate dal **Gruppo Lactalis**, grazie a uno strumento interno di eco-design utilizzato per valutare l'impatto ambientale degli imballaggi già in fase di design e con l'obiettivo di promuovere soluzioni più circolari attraverso la riduzione dei materiali, l'aumento della riciclabilità e l'eliminazione di componenti non funzionali.

È importante sottolineare che nell'aggiornamento dello strumento gli indicatori relativi alla **progettazione e alla scelta di imballaggi con caratteristiche di circolarità** sono stati resi più quantitativi e, soprattutto, atti a fotografare in maniera distinta le diverse caratteristiche di circolarità degli imballaggi primari e secondari. Queste modifiche hanno necessariamente influito sulla performance complessiva. Tuttavia, emerge chiaramente come il design degli imballaggi primari sia un tema **fortemente e uniformante**

presidiato dalle aziende del settore. I risultati in termini di performance possono risentire, però, di barriere legate alla disponibilità sul mercato di materie prime seconde con caratteristiche prestazionali adeguate, così come di filiere di riciclo poco sviluppate per alcuni materiali.

Gli **imballaggi secondari**, invece, mostrano un quadro generalmente molto positivo: si osservano **punteggi mediamente più alti e diffusi** (76% degli imballaggi secondari dei prodotti presentano caratteristiche di circolarità), segno di una maggiore facilità a reperire sul mercato materiali (es. carta e cartone) che pur mantenendo le caratteristiche funzionali richieste per il trasporto, risultino anche “circolari”. È evidente come la riciclabilità di carta e di cartone non abbia le stesse problematiche che si riscontrano per altre filiere come quella della plastica, favorendo il ricorso a carta e cartone certificato FSC (Forest Stewardship Council).



Nestlé Good food, Good life

Nestlé e il packaging sostenibile:
un approccio che guarda all'intero sistema

Azienda: **Gruppo Nestlé in Italia**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **5.000**

DESIGN

FASE DEL
CICLO
DI VITA

L'azienda

Il Gruppo Nestlé è tra le aziende leader nel mondo nel settore alimentare e delle bevande: è presente in 188 paesi con oltre 2 mila marchi. Da oltre 110 anni il Gruppo Nestlé in Italia accompagna con i suoi prodotti milioni di persone in diverse fasi della giornata e delle loro vite, coprendo categorie come cioccolate e snack, cereali per la prima colazione, nutrizione infantile e cacao per il latte, caffè, integratori alimentari e alimenti a fini medici speciali, bibite e acque minerali, prodotti per le ricette e per il fuori casa e petfood.

Background

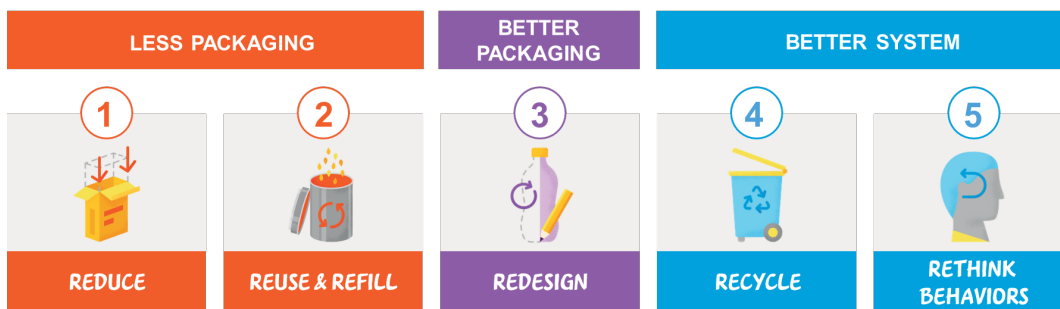
Il Gruppo Nestlé ha consolidato una **strategia di sostenibilità** sempre più **sistemica e incentrata sulla creazione di valore condiviso**. L'obiettivo del gruppo è quello di raggiungere le zero emissioni nette entro il 2050 agendo su tutta la catena del valore e collaborando con gli stakeholder chiave.

In questo contesto, la strategia per la sostenibilità del packaging rappresenta uno dei principali assi operativi dell'approccio alla sostenibilità del gruppo. Infatti, gli obiettivi che riguardano il packaging - **ridurre l'utilizzo di materie prime per la produzione degli imballaggi, aumentarne la riciclabilità** e promuovere l'**utilizzo di materiale riciclato** - sono integrati con quelli di agricoltura rigenerativa e approvvigionamento responsabile, di riduzione delle emissioni e di collaborazione con tutti gli attori lungo la value chain.

Descrizione e obiettivi dell'azione

L'ambizione del gruppo è di raggiungere il 100% degli imballaggi riciclabili o riutilizzabili e di ridurre del 30%, entro il 2025, l'utilizzo di plastica vergine utilizzata negli imballaggi rispetto ai livelli del 2018.

La strategia di Nestlé per il raggiungimento di questi obiettivi si articola su **cinque pilastri**. I primi due, rispondono all'obiettivo del "**Less Packaging**" e riguardano la riduzione e il riutilizzo, con l'obiettivo di **diminuire la quantità di materiale impiegato e limitare l'utilizzo di plastica vergine**. Il terzo, "**Better Packaging**", riguarda il **redesign** per rendere gli **imballaggi più facilmente riciclabili**, introducendo soluzioni monomateriale o a base carta. I due pilastri finali, riuniti sotto "**Better System**", mirano a **rafforzare le infrastrutture di riciclo** e a **sensibilizzare i consumatori**, con iniziative e collaborazioni di filiera volte a favorire comportamenti responsabili.

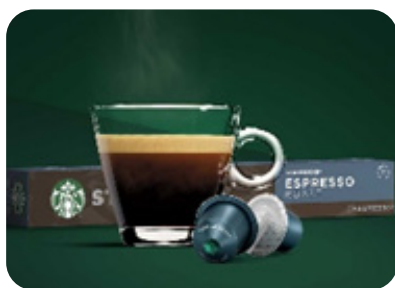


I RISULTATI



Nel 2024, l'**89,5% degli imballaggi** Nestlé a livello globale era già **riciclabile o riutilizzabile** e l'uso di **plastica vergine** si è **ridotto del 21,3%** rispetto al 2018, verso l'obiettivo di **-33%** entro il 2025.

Esempi concreti sono le bottiglie Levissima in rPET al 100%, le capsule Starbucks by Nespresso con l'80% di alluminio riciclato e i packaging Smarties interamente in carta, insieme a diversi imballaggi premiati da CONAI per l'ecodesign.



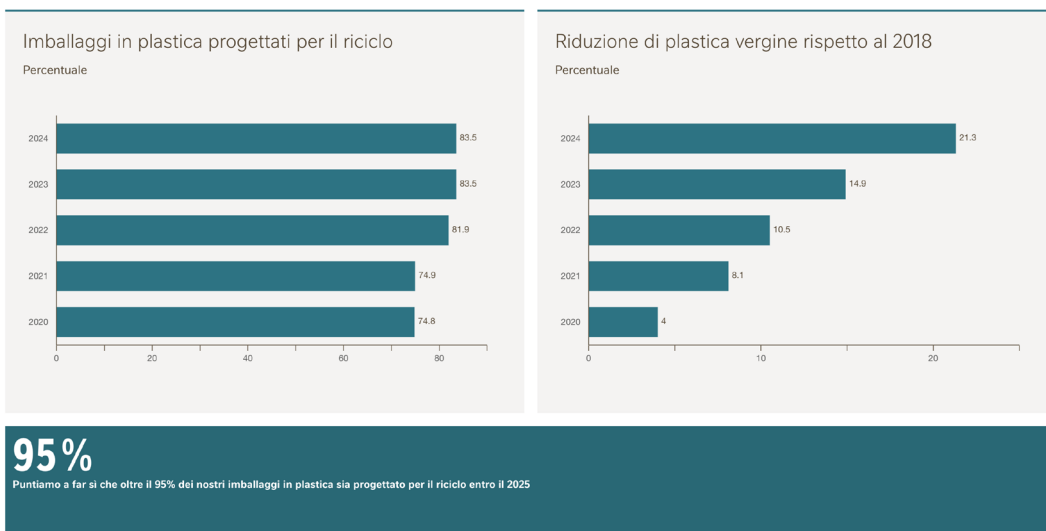
Importante è anche l'impegno profuso sul rafforzamento delle infrastrutture per il riciclo, ad esempio attraverso i progetti dedicati alla raccolta e riciclo delle capsule di caffè come l'Alleanza per il riciclo delle capsule di alluminio e il progetto RECAP per la raccolta e riciclo delle capsule di plastica, resi possibili grazie alle collaborazioni con tutti gli attori della filiera.

“ Lavorare sulla sostenibilità del packaging significa andare oltre la scelta dei materiali: è un percorso che richiede visione, coerenza e un approccio sistemico. In Nestlé, ci impegniamo a ripensare l'intera catena del valore, dalla progettazione alla logistica, fino al fine vita del prodotto, integrando soluzioni circolari e promuovendo la collaborazione con partner, istituzioni e consumatori. Solo così possiamo generare un impatto concreto e duraturo, contribuendo a costruire un sistema più responsabile e resiliente. ”



Marta Schiraldi (Head of Safety, Health, Environment and Sustainability – Nestlé Italy and Malta).

Lavoriamo per un futuro in cui nessuno dei nostri imballaggi finisca in discarica o negli oceani



DRIVER



La strategia di Nestlé si fonda sulla visione che **nessun imballaggio debba finire in discarica o disperso nell'ambiente**, con l'obiettivo di ridurre l'utilizzo di plastica vergine e facilitare il riciclo. Questo approccio, in linea con gli obiettivi delle principali normative europee e con le crescenti aspettative dei consumatori, si traduce in un impegno costante nella **ricerca scientifica** e nell'**innovazione collaborativa** lungo tutta la filiera.

Per consolidare questa visione, Nestlé ha fondato il **Nestlé Institute of Packaging Sciences**, il primo centro di ricerca al mondo dedicato esclusivamente al packaging alimentare sostenibile. L'Istituto impiega circa **50 scienziati** - impegnati nello sviluppo di **nuovi materiali**, nella valutazione della loro **sicurezza** e nella sperimentazione di **soluzioni d'imballaggio avanzate** - e opera in stretta sinergia con una rete di oltre **180 esperti di packaging** integrati nel network globale di Ricerca e Sviluppo di Nestlé, oltre che con **istituti di ricerca, startup e fornitori** specializzati.

BARRIERE



Le principali barriere riguardano il **divario infrastrutturale** che ancora **limita le possibilità di raccolta e riciclo** in diversi Paesi e, in alcuni casi, un quadro normativo frammentato. A queste si aggiungono sfide di tipo tecnologico, come quella di garantire sempre alte performance in termini funzionali, di protezione del prodotto

alimentare e ambientali. È inoltre necessario un forte coordinamento lungo l'intera filiera, che richiede la collaborazione di diversi stakeholders con interessi e priorità talvolta differenti.

Nestlé sta lavorando per trasformare queste sfide in opportunità, attraverso attività di ricerca e sviluppo e iniziative di stakeholder engagement, volte a stimolare la collaborazione intra e inter-filiera.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo delle iniziative risiede nella capacità di **adottare un approccio sistemico** che integra riduzione, redesign e sviluppo di infrastrutture di riciclo, valorizzando al tempo stesso le competenze interne. L'impegno è rafforzato da un ampio portafoglio di innovazioni e da un **modello di collaborazione che coinvolge competitor, fornitori e clienti**, trasformando la **sostenibilità del packaging** in un **obiettivo condiviso di filiera**.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Funzione sostenibilità
- Esperti packaging
- Acquisti
- Marketing
- Vendite
- Comunicazione
- Ufficio conformità normativa

Stakeholder esterni

- Enti e Consorzi
- Università
- Gestori rifiuti e riciclatori
- Competitors
- Consumatori
- Istituzioni locali e nazionali
- Grandi fornitori e clienti internazionali
- Piccole imprese e startup

Prossimi passi

Il Gruppo Nestlé continuerà a lavorare per l'implementazione della strategia descritta, con l'obiettivo di **raggiungere risultati ancora più significativi** grazie alla collaborazione di stakeholder interni ed esterni all'organizzazione. Nei prossimi anni, i requisiti e gli obiettivi della PPWR richiederanno un maggiore impegno per rafforzare la strategia di sostenibilità del packaging.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Adotta un approccio sistemico alla circolarità degli imballaggi ed è una strategia in evoluzione.
- Promuove la riduzione del materiale di imballaggio attraverso l'eco-design e l'innovazione nei materiali.
- Migliora la riciclabilità effettiva degli imballaggi, agendo sul design e contribuendo a sviluppare/consolidare le filiere di riciclo.
- Coinvolge gli stakeholders interni ed esterni all'organizzazione, valorizzando l'importanza della filiera.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuale di imballaggi riciclabili o riutilizzabili sul totale degli imballaggi immessi sul mercato.
- Riduzione dell'uso di plastica vergine negli imballaggi.



Progettare il pack giusto: il tool del Gruppo Lactalis per l'economia circolare

Azienda: **Gruppo Lactalis**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **oltre 5.300 dipendenti**

DESIGN

FASE DEL
CICLO
DI VITA

L'azienda

Lactalis Italia è attiva in Italia ed è parte del gruppo francese Lactalis, leader mondiale dei prodotti lattiero-caseari con oltre 30 miliardi di euro di fatturato, 85.500 collaboratori e 266 stabilimenti in 50 paesi.

Background

Lactalis è impegnata a integrare i principi di economia circolare nelle proprie scelte strategiche e operative, affiancando alla qualità e alla sicurezza alimentare un crescente impegno per la riduzione dell'impatto ambientale. Particolare attenzione è rivolta all'eco-design degli imballaggi e all'uso efficiente delle risorse lungo la catena del valore. Questo impegno è stato formalizzato attraverso una policy sul packaging che definisce gli obiettivi di circolarità dell'azienda.



Lactalis

Descrizione e obiettivi dell'azione

Lactalis ha introdotto uno **strumento interno di eco-design** per analizzare e selezionare le soluzioni di packaging più "circolari". Il tool, sviluppato da una società esterna e successivamente adottato dalle diverse società del gruppo, viene applicato trasversalmente a tutti i prodotti. Questo strumento consente di valutare in fase progettuale l'impatto ambientale degli imballaggi, con l'obiettivo di **favorire scelte maggiormente orientate all'eco-design degli imballaggi (es. riduzione dei pesi, maggiore riciclabilità, ecc.), ridurre i materiali utilizzati** per unità di prodotto ed **eliminare gli elementi che non apportano valore funzionale o logistico**.



I RISULTATI



Attraverso l'iniziativa, Lactalis sta ottenendo risultati significativi nella progettazione circolare degli imballaggi, grazie all'utilizzo dello strumento Eqopack che ha facilitato l'individuazione delle soluzioni ottimali per la scelta dei materiali e caratteristiche del packaging con una conseguente riduzione delle emissioni di CO₂ e, al tempo stesso, di diminuire i costi legati all'approvvigionamento delle materie prime.

Scenario	Climate change	Single score	Recyclability	Recycling rate	Renewable content	Recycled content	Packaging to product weight ratio	Plastic footprint
	g CO2 eq	Pt.10-6	Pt	Pt	Pt	Pt	Pt	g
Campione 1	58.5	5.13	No (775%)	72.8%	775%	38.7%	10.3%	0.0116
Campione 2	54.2	4.82	No (80%)	75.2% ✓	80% ✓	40% ✓	10% ✓	0.00998 ✓
Campione 3	53.2	4.63	No (775%)	72.8%	775%	38.7%	10.3%	0.0116
Campione 4	48.9 ✓	4.32 ✓	No (80%)	75.2% ✓	80% ✓	40% ✓	10% ✓	0.00998 ✓

✓ Best option highlighted

Parallelamente, l'attenzione all'eco-design ha contribuito a diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura progettuale più consapevole e orientata alla sostenibilità, rafforzando l'impegno dell'azienda verso soluzioni innovative e responsabili lungo l'intera catena del valore.

Tra i risultati più rilevanti si segnalano:

- Il passaggio alla bottiglia in PET bianco opaco contenente il 50% di rPET per tutti i latti UHT a marchio Parmalat, che ha favorito lo sviluppo della filiera di riciclo.
- La realizzazione del nuovo pack riciclabile in tutte le sue componenti per la Certosa da 165g.
- L'eliminazione del coperchio dal Gorgonzola GIM e l'introduzione di una pellicola richiudibile, con conseguente riduzione del materiale plastico utilizzato.

Tutti questi interventi hanno avuto un impatto concreto o sull'utilizzo complessivo di plastica o sulla riciclabilità, senza compromettere la protezione o la riconoscibilità dei prodotti.

Complessivamente, il **91% in volume degli imballaggi** immessi sul mercato italiano risulta **oggi effettivamente riciclabile**, grazie alla presenza di **filiere di riciclo operative** sul territorio.

DRIVER



L'iniziativa nasce dall'obiettivo di integrare la sostenibilità fin dalle prime fasi di sviluppo del prodotto, migliorando la performance ambientale del packaging e riducendo l'uso di risorse vergini. Le aspettative del mercato e degli stakeholder e la necessità di rendere la catena di fornitura più resiliente e adatta a cogliere le sfide provenienti dai prossimi obblighi normativi, come quelli derivanti dalla PPWR, hanno dato un'ulteriore spinta ad adottare questa soluzione.

BARRIERE



Una delle principali difficoltà del progetto ha riguardato l'inserimento nel tool delle informazioni relative a imballaggi esistenti. Per superare questo ostacolo, Lactalis ha previsto un'integrazione progressiva dei dati sui pack preesistenti, articolata in tre fasi distribuite nell'arco dell'anno. A valle dell'analisi condotta tramite Eqopack, ulteriori criticità possono emergere in fase di implementazione, legate alla macchinabilità delle nuove soluzioni o, in alternativa, alla reperibilità dei materiali sul mercato, evitando al contempo il rischio di dipendenza da un unico fornitore.

FATTORI DI SUCCESSO



Il tool consente una comparazione rapida e concreta di diverse soluzioni di packaging, facilitando scelte sostenibili già in fase progettuale. Allo stesso tempo, favorisce l'efficienza, stimola l'innovazione e rafforza la credibilità del gruppo, rispondendo in modo proattivo alle aspettative di consumatori e stakeholder e consolidando il posizionamento di Lactalis come leader responsabile nel settore agroalimentare.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Funzione ricerca e sviluppo

Stakeholder esterni

- Fornitori materie prime e packaging

Prossimi passi

- Lactalis intende proseguire l'attività: l'obiettivo a lungo termine è quello di raggiungere, entro il 2033, la piena riciclabilità di tutti gli imballaggi utilizzati a livello globale.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Permette di applicare principi di eco-design agli imballaggi, favorendone la riciclabilità, la monomaterialità e l'uso di materie prime seconde.
- Valuta l'impatto ambientale degli imballaggi già in fase di progettazione, favorendo decisioni che consentano di ridurre le emissioni di CO₂.
- Riduce l'utilizzo di materiali vergini attraverso la selezione di soluzioni più semplici (ad esempio riducendo il numero di componenti/materiali nello stesso pack) o del tutto monomateriale.
- Elimina componenti superflui che non apportano valore funzionale o facilitino la fase logistica, contribuendo alla prevenzione dei rifiuti

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Numero di prodotti e relativi packaging analizzate con lo strumento di eco-design.
- Riduzione del peso medio degli imballaggi.
- Percentuale di imballaggi riciclabili sul totale degli imballaggi messi in commercio.
- Percentuale in peso di materie prime provenienti dalle filiere del riciclo utilizzate negli imballaggi.

Fase di produzione

La fase di **produzione** si conferma stabile: sia nel 2022 che nel 2025 **media e mediana restano intorno al 65%**, con un lieve progresso che riflette la solidità delle pratiche ([vedi Figura 15](#)). Ciò avviene nonostante l'aggiunta di alcuni KPI piuttosto “sfidanti”, atti a fotografare l'indice di intensità delle risorse e l'efficienza del loro uso.

Le aziende del settore hanno iniziato ad **adottare strumenti volti a ottimizzare l'impiego delle materie prime**, mediamente, per la quasi totalità delle loro linee produttive (ossia per una fascia superiore al 75%). Questo indica che le aziende utilizzano per la produzione diversi software che misurano gli sprechi e che supportano l'ottimizzazione dei cicli produttivi, facilitando anche il reinserimento dei residui di processo e/o l'implementazione di soluzioni tecnologiche atte alla riduzione dei rifiuti.

In linea con quanto descritto in precedenza, risulta ampiamente positiva la **gestione circolare e la valorizzazione dei sottoprodotti e dei residui di produzione**. Si evidenzia l'adozione di pratiche per:

- Cedere i residui di produzione ad altre aziende per essere riutilizzati nei loro processi Produttivi (simbiosi industriale, ad esempio per mangimi o progetti di upcycling).
- Reintrodurre i residui direttamente nei propri cicli produttivi.
- Destinare i residui, dove possibile, a produzioni di energia elettrica o termica, compost, o carburanti alternativi.

Su questo ambito, alcune aziende raggiungono livelli di eccellenza, mentre altre mostrano ancora margini di miglioramento; complessivamente, circa l'**80% dei residui di produzione** delle aziende del settore dell'alimentare e bevande vengono gestiti in modo circolare (ossia attraverso il riutilizzo interno e/o la cessione all'esterno come sottoprodotto). **Prealpi** è una delle aziende che ha lavorato per gestire in modo virtuoso i residui di produzione trasformandoli in risorse valorizzabili, grazie al parziale reintegro nei propri processi produttivi e alla cessione della parte restante ad altre realtà per nuove produzioni (ad esempio, il laticello viene ceduto per alimentazione animale o per la produzione di biogas).

Il settore appare sempre più attento anche al **monitoraggio dei gas serra**, sia relativamente alle emissioni legate ai propri processi produttivi che a quelle legate alla filiera (scope 3). Infatti, le aziende analizzate, mediamente, **monitorano e calcolano almeno le emissioni di scope 1, 2 e circa un terzo del campione calcola anche le emissioni in scope 3**.

Nell'ambito dell'**energia**, il ricorso a **fonti rinnovabili** varia in modo significativo tra le aziende, sebbene sia diffuso un impegno costante nella riduzione dei consumi energetici. Infatti, quasi tutte le aziende dichiarano di avere individuato le aree di miglioramento e di avere conseguito il raggiungimento della maggior parte degli obiettivi.

L'attenzione all'**uso efficiente della risorsa idrica** appare invece più discontinua tra le realtà analizzate. Tuttavia, tra il 50 e il 75% degli stabilimenti presi in considerazione nell'analisi utilizzano, ad esempio:

- Sistemi per il riuso delle acque di processo, di lavaggio o di riscaldamento/refrigerazione.
- Sistemi per l'ottimizzazione dei consumi della risorsa per singola attività.
- Sistemi per il monitoraggio delle perdite e ispezioni quotidiane nelle linee produttive.

Interessante notare anche come la **formazione del personale che lavora nelle linee produttive sui temi della circolarità** ottenga risultati elevati, evidenziando un impegno consolidato sul piano organizzativo e culturale. Circa un terzo delle aziende ha attivato programmi di formazione sulla sostenibilità e sull'economia circolare per **tutte le mansioni** e attua il monitoraggio dei progressi compiuti con KPI dedicati.



Valorizzazione circolare dei residui di lavorazione di Prealpi

Azienda: **Prealpi S.p.A.**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **80**



L'azienda

Prealpi S.p.A. è un'azienda casearia italiana con sede a Varese, attiva dal 1922 e oggi guidata dalla quarta generazione familiare. Accanto alla storica produzione di burro, ha sviluppato una solida specializzazione nei formaggi freschi, spalmabili e a pasta filata, come mozzarella, scamorze, formaggi affumicati e creme spalmabili, anche in varianti senza lattosio e biologiche.

Background

Prealpi sta consolidando il proprio impegno nei confronti dell'attuazione del modello circolare, intensificando le azioni che guardano all'applicazione dei principi di circolarità lungo il ciclo produttivo. Tra queste, l'uso di packaging compostabile per il burro biologico e l'impiego di olio vegetale proveniente da filiere sostenibili, che contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale. L'azienda valorizza inoltre il territorio attraverso filiere corte e partnership con produttori locali, contenendo i costi logistici e rafforzando il legame con le realtà artigianali. Un approccio pratico che riflette un impegno crescente verso una produzione più responsabile e sostenibile.



Descrizione e obiettivi dell'azione

Prealpi S.p.A. ha messo in atto un sistema di gestione virtuoso dei residui di produzione, trasformando i sottoprodotti delle proprie lavorazioni in risorse da valorizzare, ad esempio i residui grassi utilizzati nella produzione di burro e residui di formaggio recuperati per produzione di formaggi fusi. Il 90% dei residui viene utilizzato internamente e reintegrato nei processi produttivi. Il restante 10% è destinato ad altre realtà, che lo impiegano in nuove produzioni, ad esempio, il latticello per l'alimentazione animale o per la produzione di biogas.

In questo modo Prealpi assicura il recupero completo delle risorse e la riduzione delle inefficienze e un modello efficace di simbiosi industriale. Questo approccio permette a Prealpi di contenere l'impatto ambientale e ottimizzare l'uso delle materie prime, rafforzando il proprio impegno verso un'economia circolare.



I RISULTATI



La gestione virtuosa dei residui di produzione ha permesso a Prealpi di avviare a recupero di materia, tramite riciclo o compostaggio, il 39% dei rifiuti prodotti e il 59% a recupero di energia, attraverso impianti di digestione anaerobica o termovalorizzazione.



DRIVER



L'azienda è stata principalmente spinta dalla volontà di **ottimizzare l'uso delle materie prime e ridurre le perdite lungo il processo produttivo**, trasformando i residui in risorse utili e concrete. Un'ulteriore motivazione è stata il desiderio di **rafforzare il proprio impegno verso un modello di economia circolare**, valorizzando ogni fase della filiera e minimizzando gli sprechi. Inoltre, Prealpi ha voluto contribuire attivamente agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare al **SDG 12 - Consumo e produzione responsabili**, integrando queste priorità nella strategia aziendale e nelle pratiche operative quotidiane. In questo modo, l'azienda coniuga efficienza, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, facendo dello spreco alimentare una sfida da trasformare in opportunità.

BARRIERE



Le principali barriere che l'azienda ha dovuto affrontare per l'implementazione dell'iniziativa sono legate alla necessità di garantire qualità e sicurezza dei residui e gli investimenti richiesti per infrastrutture e tecnologie dedicate. Sfide significative sono emerse anche nella progettazione di procedure interne efficienti, nel design dei processi produttivi e nella gestione del flusso informativo tra i reparti, fondamentale per assicurare l'allineamento delle diverse funzioni aziendali. Inoltre, l'avvio del progetto ha richiesto attenzione alla collaborazione con partner esterni, alla conformità normativa e al coinvolgimento del personale in tutte le fasi operative.

FATTORI DI SUCCESSO



I principali fattori di successo dell'iniziativa di Prealpi sono stati l'**allineamento interno tra reparti operativi**, la definizione di **procedure chiare e integrate** e il **coinvolgimento attivo del personale** in tutte le fasi del processo. Fondamentale è stata la **progettazione efficace dei processi produttivi**, che ha permesso di **ottimizzare i flussi e ridurre i costi di gestione dei residui**, garantendone al contempo la qualità e la sicurezza. Il successo è stato rafforzato dalla **continuità dei flussi informativi**, dalla disponibilità di partner esterni affidabili per il recupero dei residui e dall'attenzione alla **conformità normativa**, permettendo così di massimizzare il riutilizzo delle risorse e consolidare un modello sostenibile di economia circolare.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Funzioni aziendali interne
- Manager

Stakeholder esterni

- Fornitori tecnologie per il recupero dei residui di produzione
- Partner con cui sono state avviate le iniziative di simbiosi industriale

Prossimi passi

La gestione dei residui di produzione appare, oggi, già perfettamente ottimizzata. Gli sforzi attuali e futuri di Prealpi sono focalizzati sul monitoraggio e la misurazione di eventuali scostamenti rispetto a tale ottimizzazione. Questo verrà fatto al fine di assicurare il pieno ottenimento dei valori attesi e degli obiettivi di minimizzazione degli sprechi alimentari che l'azienda si è posta.

L'azienda continua, comunque, a valutare le possibilità di aumentare la quota di residui riutilizzati internamente rispetto a quelli destinati a riutilizzo o recupero esterno.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Trasforma i residui in risorse, reinserendoli nel ciclo produttivo (90% internamente, 10% ceduti ad aziende terze) e prolungandone il valore.
- Ottimizza l'impiego delle materie prime, riducendo il ricorso a nuove risorse e contribuendo concretamente alla diminuzione dell'impatto ambientale.
- Previene la dispersione e lo spreco, grazie a processi efficienti che riducono i costi di smaltimento e migliorano la sostenibilità della filiera.
- Promuove la creazione di valore condiviso, attivando collaborazioni con altre realtà produttive e generando benefici ambientali ed economici oltre i confini aziendali.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Tasso di produttività delle risorse.
- Tasso di riduzione dei residui (Waste Reduction Rate).
- Indice di utilizzo circolare delle risorse (Resource Circularity Index).

Fase di distribuzione

La **distribuzione** guida l'avanzamento complessivo del settore con un **incremento della performance media, passando dal 56% nel 2022 a oltre il 75% nel 2025**, raggiungendo in alcuni casi valori prossimi al 100%. Questi risultati assumono maggiore rilievo poiché nel 2025 sono stati introdotti nuovi KPI che, pur ampliando il numero di domande e potenzialmente riducendo la media complessiva per via del maggior numero di parametri considerati, hanno permesso di valorizzare ulteriormente le buone pratiche delle aziende del campione, in parte diverso da quello della precedente edizione.

Per quanto riguarda il **proprio parco mezzi**, si rileva un incremento nell'uso di veicoli noleggiati o acquistati secondo criteri di circolarità, con valori mediamente alti e uniformi; mediamente le aziende usano - per più del 75% - i mezzi a minore impatto ambientale (euro 5 o 6 vs. euro 3, alimentati a LNG, o veicoli elettrici). Significativa anche la scelta di alcune aziende di prediligere, laddove possibile, il **trasporto su rotaia**, seppur con alcune differenze: circa la metà delle aziende ricorre al trasporto su rotaia per più del 75% dei viaggi, mentre tra le altre vi fanno ricorso in maniera minore.

L'**ottimizzazione dei trasporti** rappresenta un ambito strategico nell'evoluzione verso modelli più circolari e sostenibili perché consente di:

- **Ridurre le emissioni di CO₂ e i consumi di carburanti:** pianificare rotte ottimali, evitare viaggi vuoti o inefficienze significa consumare meno carburante e dunque produrre meno emissioni di CO₂.
- **Ottenere maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse:** grazie al monitoraggio e all'ottimizzazione dei percorsi si riduce lo spreco, non solo di combustibile, ma anche di tempo, usura dei mezzi e costi associati. Ciò permette di utilizzare meglio le risorse a disposizione e di ridurre le inefficienze come, ad esempio, mezzi che viaggiano semivuoti, tempi morti, traffico.
- **Abilitare modelli di logistica inversa:** un sistema di trasporti ottimizzato facilita la logistica inversa (restituzione, riciclo, recupero), la raccolta di materiali post-consumo o rifiuti e la riconsegna degli imballaggi riutilizzabili, rendendo più accessibili i modelli circolari.

Cresce infatti l'attenzione delle aziende del settore verso una pianificazione più efficiente della logistica, supportata da **strumenti digitali per il monitoraggio dei viaggi** e la **definizione dei tragitti ottimali** (in media per più del 75% dei viaggi annui). L'adozione di pratiche di **logistica inversa finalizzate al riutilizzo degli imballaggi secondari e/o terziari** appare più diffusa rispetto alla precedente rilevazione, pur restando non omogenea (circa la metà del campione adotta tale strategia per più del 75% delle consegne, mentre l'altra parte in maniera molto più sporadica).

Come verrà messo in evidenza anche attraverso l'analisi dei soft KPI, emerge anche un'attenzione crescente ai **processi collaborativi con i partner della logistica**, con un'ampia fetta di aziende che dichiarano di collaborare attivamente con i trasportatori e gli operatori logistici.

Considerando il **consumo di carburante**, circa la metà delle aziende ha individuato delle aree di miglioramento volte alla riduzione delle emissioni di CO₂ derivanti dalle attività di trasporto. Altre aziende hanno invece già avviato lo sviluppo e l'implementazione di piani d'azione specifici, delineando strategie operative per raggiungere tali obiettivi e integrare pratiche più sostenibili nella propria logistica. **Barilla**, ad esempio, pianifica e monitora in tempo reale il trasporto dei suoi prodotti con l'obiettivo di ottimizzare i flussi logistici e la saturazione dei mezzi, al fine di ridurre entro il 2026 le emissioni di CO₂ per tonnellata-chilometro del 5%.

The Barilla logo is displayed in a large, bold, blue serif font.

The Italian Food Company. Since 1877.

Gestione efficiente dei viaggi di Barilla:
pianificazione ottimizzata e monitoraggio
in real-time

Azienda: **Barilla S.p.A.**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **9.000**



L'azienda

Barilla è un'azienda alimentare italiana fondata nel 1877 a Parma, leader mondiale nella produzione di pasta e attiva anche nei settori dei sughi, prodotti da forno e farine. È presente in oltre 100 paesi con numerosi stabilimenti in Europa e nel mondo. Il gruppo include marchi noti come Mulino Bianco, Pavesi, Voiello e Wasa.

Background

Barilla integra i principi dell'economia circolare nella propria strategia aziendale attraverso azioni concrete che coinvolgono l'intera filiera, dalla produzione agricola al packaging. L'approccio circolare dell'azienda si fonda su un utilizzo più efficiente delle risorse, la riduzione degli sprechi e la creazione di filiere trasparenti e responsabili, contribuendo così a uno sviluppo sostenibile e rigenerativo nel lungo periodo.

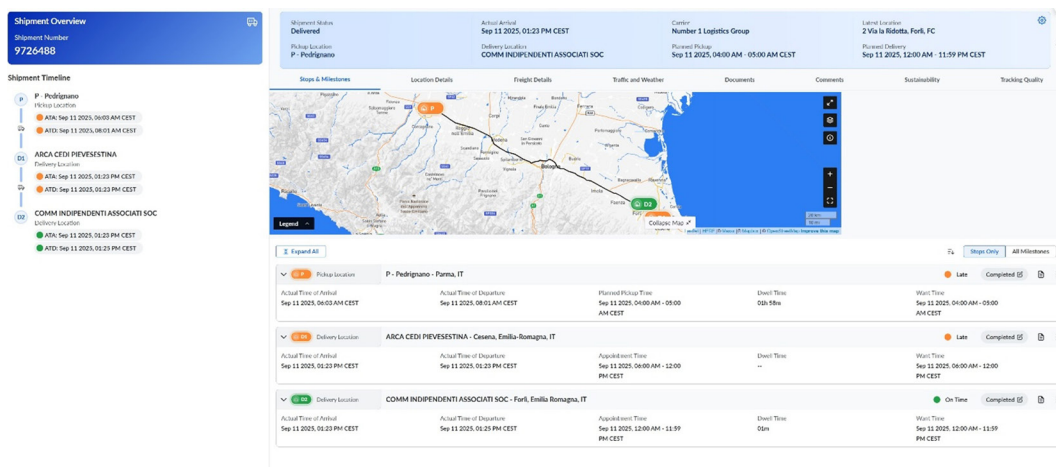
Inoltre, Barilla promuove una gestione sostenibile delle materie prime, come dimostra l'impegno nella coltivazione secondo pratiche agricole che tutelano il suolo, favoriscono la biodiversità e valorizzano la rotazione colturale.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Barilla non possiede una flotta propria e affida i trasporti a fornitori esterni, coordinati dall'**Ufficio Transportation Planning**. Tale ufficio definisce le modalità operative dei collegamenti, utilizzando modalità di viaggi multi-pick e multi-drop, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza dei mezzi e ridurre sprechi di risorse.

L'ufficio assume un ruolo centrale nell'**ottimizzazione dei flussi**, migliorando il routing in presenza di più soste e ordini, contribuendo così a ridurre il chilometraggio inutile e il consumo di carburante, in linea con i principi dell'economia circolare applicata alla logistica. I flussi ottimizzati dall'Unità Transportation Planning riguardano sia le spedizioni in partenza dai siti Barilla (Plant, WH e Ausiliari) verso i Ce.Di., sia i collegamenti intra-network tra siti Barilla e hub periferici.

Grazie alla pianificazione, i KPI mostrano una saturazione dei mezzi Full Truck Load oltre il 98% e, nei viaggi multipick-multidrop, la saturazione è oltre il 94%, ottimizzando così l'uso dei mezzi e limitando gli sprechi energetici. Inoltre, circa l'80% dei trasporti è monitorato tramite **sistemi di Real Time & Visibility**: i trasportatori devono aderire a un provider tecnologico esterno integrato con i sistemi satellitari garantendo visibilità continua e la possibilità di intervenire subito in caso di ritardi o anomalie. Inoltre, l'introduzione di un sistema di ticketing avanzato basato su intelligenza artificiale semplifica e velocizza la gestione delle criticità in consegna. Questa gestione contribuisce a rendere la logistica più sostenibile, riducendo inefficienze e supportando un modello circolare in cui le risorse vengono utilizzate al massimo del loro potenziale.

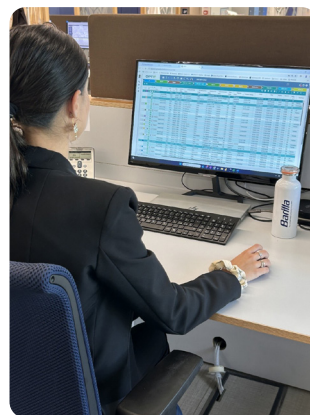


I RISULTATI



L'iniziativa ha portato a una riduzione dei costi operativi e delle emissioni di CO₂ grazie all'ottimizzazione dei viaggi e alla maggiore saturazione dei mezzi. I viaggi ottimizzati gestiti dall'Unità Transportation Planning, nella geografia Italia, sono circa 70.000 all'anno, di cui circa il 70% con almeno una consegna a Ce.Di. e la restante parte costituita da flussi intra-network; estendendo il perimetro ai flussi Export (Italia-Europa), il volume complessivo dei viaggi gestiti raggiunge circa 90.000 all'anno.

L'iniziativa ha anche migliorato le condizioni di lavoro del personale interno tramite l'automatizzazione di operazioni manuali e l'introduzione di automatismi per la pianificazione degli ordini, il tracciamento dei mezzi e la gestione delle anomalie in consegna, che hanno reso i processi più strutturati, standardizzati e supportati da chiare linee guida. L'iniziativa ha inoltre reso più efficiente lo scambio di informazioni con i fornitori esterni e aumentato la tempestività nella comunicazione ai principali clienti in caso di disservizi durante le fasi di carico e trasporto.



DRIVER



Barilla è guidata da **obiettivi condivisi** a livello di gruppo per ridurre l'impatto ambientale dei propri processi e dei prodotti, **contenendo le emissioni di CO₂**, in linea con la strategia di sostenibilità aziendale e con il contesto normativo europeo e nazionale, sempre più orientato alla logistica a basso impatto. Infine, l'iniziativa riflette la volontà di integrare **principi di economia circolare nella gestione delle risorse**, valorizzando ogni viaggio e riducendo gli sprechi lungo tutta la filiera.

Questi progressi nella pianificazione dei trasporti, nell'efficienza e nella digitalizzazione rappresentano un passo importante verso una logistica sempre più integrata, sostenibile e trasparente, rafforzando la competitività e la resilienza dell'intera supply chain.

“ Barilla è orgogliosa di intraprendere questo percorso e di essere all'avanguardia nell'adozione di strumenti innovativi di pianificazione e monitoraggio. ”

Giulia Milella, HSEE Manager, Barilla

BARRIERE



Durante l'implementazione dell'iniziativa, Barilla ha dovuto affrontare alcune barriere, tra cui **l'integrazione fra diversi sistemi tecnologici, una minima resistenza al cambiamento** da parte delle unità interne e una **maggiore resistenza da parte dei fornitori** di trasporto e dei 3PL (Third Party Logistics). Per superarle, l'azienda ha investito in soluzioni IT capaci di integrare i nuovi applicativi, ha formato e sensibilizzato il personale e i partner sui benefici del progetto e ha collaborato strettamente con i fornitori per ottimizzare i processi e risolvere le criticità. Grazie al lavoro di team interfunzionali, queste difficoltà sono state superate e il percorso intrapreso apre la strada a ulteriori sviluppi.

FATTORI DI SUCCESSO



I principali fattori di successo dell'iniziativa sono stati il **coinvolgimento attivo dei fornitori e della funzione IT** nella pianificazione e nell'ottimizzazione dei viaggi, l'uso di **tecnologie avanzate** per il monitoraggio in tempo reale e un **approccio collaborativo** e trasparente tra tutti gli stakeholder. Sono state decisive anche la capacità di risolvere rapidamente le criticità e la visione strategica nell'adozione di strumenti digitali evoluti, sia per il tracciamento dei mezzi sia per la gestione delle criticità in consegna tramite un sistema avanzato di ticketing. L'iniziativa ha avuto un **impatto rilevante anche sulla cultura** aziendale, generando entusiasmo e interesse trasversale nelle diverse unità. Le resistenze iniziali sono state rapidamente superate grazie all'efficacia dei metodi adottati e ai risultati conseguiti, confermando il valore strategico del progetto per il futuro dell'organizzazione.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Distribution Planning Unit
- Logistics Center of Excellence
- Information Technology
- Customer Service

Stakeholder esterni

- Fornitori di trasporto
- 3PL (third party logistics providers)
- Fornitori IT

Prossimi passi

Barilla proseguirà il percorso intrapreso estendendo il software di ottimizzazione del trasporto alle spedizioni internazionali e ampliando il monitoraggio in tempo reale anche ai viaggi nazionali tra siti di prossimità. Verranno inoltre coinvolti nuovi fornitori esteri nell'uso del sistema di ticketing per la gestione di ritardi e anomalie, mentre ulteriori ottimizzazioni dei percorsi contribuiranno a ridurre le emissioni di CO₂ e a rafforzare la sostenibilità della logistica.

Tra gli obiettivi futuri rientrano l'incremento dell'1% della saturazione media dei viaggi, la riduzione del 5% delle emissioni di CO₂ per tonnellata-chilometro entro il 2026, l'espansione dell'integrazione tecnologica con funzionalità di monitoraggio e analisi predittiva e l'adozione di strumenti evoluti per velocizzare la comunicazione con i principali clienti.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Mira a ottimizzare l'utilizzo della capacità di carico dei mezzi, riducendo viaggi a vuoto e spreco di risorse.
- Contribuisce alla riduzione delle emissioni di CO₂ e dell'impatto ambientale legato alla logistica.
- Promuove l'efficienza e la tracciabilità della supply chain attraverso l'integrazione di tecnologie digitali.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuale di saturazione media del carico.
- Numero di viaggi ottimizzati rispetto al totale.
- Emissioni di CO₂ per tonnellata-chilometro.

Fase di consumo

La fase di **consumo** è l'area più critica, avendo registrato un arretramento rispetto al 2022. **La media cala sensibilmente (dal 62% al 44%)** e aumenta la distanza tra imprese: alcune ottengono risultati eccellenti, mentre altre rimangono su livelli più bassi ([vedi Figura 15](#)). Ciò si spiega anche alla luce di nuovi indicatori che si focalizzano su tematiche di frontiera, ovvero che necessitano di innovazioni significative e una tracciatura più spinta delle filiere e che quindi costituiscono una sfida per molte aziende.

L'ambito con performance più alte riguarda le **campagne di sensibilizzazione e comunicazione verso il consumatore** per promuovere, ad esempio, l'importanza del riuso, della riduzione degli sprechi, o della corretta raccolta differenziata e della chiusura dei cicli. Queste attività di promozione vengono spesso svolte organizzando eventi nel territorio o coinvolgendo le diverse comunità e gli shopper in punto vendita attraverso diverse iniziative. Oltre due aziende su tre realizzano queste campagne per richiamare tematiche di sostenibilità in generale, e alcune di loro hanno sviluppato programmi strutturati per realizzare almeno una campagna all'anno in cui siano richiamati esplicitamente obiettivi di economia circolare dell'azienda o relativi al prodotto.

L'attenzione alla limitazione degli sprechi si conferma anche in fase di consumo, dato che appare abbastanza diffusa la pratica di fornire ai consumatori, sia attraverso i propri prodotti e/o i propri canali digitali, informazioni sulle **modalità di utilizzo e conservazione dei prodotti** ai fini di limitare gli sprechi in fase d'uso. Questa pratica è diffusa in media per oltre la metà dei prodotti.

Più deboli appaiono altri ambiti fotografati da Circol-UP, come la comunicazione di migliori **modalità di gestione del fine vita degli imballaggi** dei propri prodotti che vadano al di là di quanto obbligatorio per legge, che possono essere comunicate anche attraverso l'utilizzo di canali digitali o di soluzioni tecnologiche innovative con cui il consumatore può interagire (es. applicazioni mobile). In questo caso solo una delle aziende segnala di attuare già queste iniziative, mentre per le altre sono in fase di implementazione o non sono ancora presenti.

La presenza di strumenti di tracciamento ai fini di informazione e trasparenza, così come la presenza di certificazioni di sostenibilità sul prodotto finito, sono pratiche su cui si registrano valori piuttosto bassi di performance.

Fase di gestione dei rifiuti

La **gestione dei rifiuti** mostra segnali positivi, con la mediana in crescita dal **55% al 70%**, a testimonianza di un impegno crescente nella chiusura dei cicli e nella riduzione dell'impatto ambientale.

Nella **prevenzione dei rifiuti** risulta di particolare rilievo la gestione dei **prodotti invenduti**. Le aziende, infatti, adottano pratiche circolari per quasi il **90%** dei prodotti non venduti, finalizzate alla **prevenzione dello spreco alimentare**, attraverso la donazione a enti non profit, il re-inserimento nel processo produttivo dopo rigorosi controlli di qualità o l'avvio a filiere alternative.

Per quanto riguarda la **gestione dei rifiuti prodotti**, si rilevano performance molto alte nell'**avvio a recupero di materia ed energia**, segno che la quasi totalità delle aziende ha consolidato pratiche di gestione orientate alla valorizzazione dei rifiuti. Si veda il caso di **Gruppo Veronesi**, che valorizza i residui della produzione avicola tramite cinque impianti di digestione anaerobica, trasformando i fanghi di depurazione in biogas, utilizzato poi per alimentare motori di cogenerazione e centrali termiche, producendo energia elettrica e termica per i processi produttivi. In questo modo l'azienda riduce l'uso di gas naturale e le emissioni di CO₂ e trasforma gli scarti in una risorsa rinnovabile, promuovendo un modello produttivo circolare e sostenibile.

Positivi anche i risultati in tema di **riutilizzo delle attrezzature**: mediamente le aziende considerano il riutilizzo delle attrezzature un principio alla base delle proprie attività, anche se non formalizzato in protocolli specifici. Rimane, invece, debole l'adesione a **programmi di recupero del packaging post-consumo**: solo un'azienda, infatti, si è posta tale obiettivo, mentre la restante parte non ha ancora avviato iniziative analoghe.



Energia rinnovabile dagli scarti della filiera
avicola del Gruppo Veronesi

Azienda: **Gruppo Veronesi**

Settore: **Alimentare e bevande**

Numero dipendenti: **8.500**

L'azienda

Il Gruppo Veronesi è tra i principali operatori italiani del settore agroalimentare, con una filiera integrata che copre mangimi, allevamento e trasformazione alimentare. È presente sul mercato alimentare con i marchi AIA e Negroni, mentre sul mercato dei mangimi con il brand Veronesi.

Background

Il Gruppo Veronesi ha integrato i principi di economia circolare nella propria strategia di crescita, con un'attenzione particolare alla gestione efficiente delle risorse e alla riduzione dell'impatto ambientale. L'azienda investe nello sviluppo di soluzioni energetiche rinnovabili e nella valorizzazione dei sottoprodotti dei processi produttivi, con l'obiettivo di trasformare i residui in risorsa e di rafforzare la sostenibilità lungo l'intera filiera agroalimentare.



Descrizione e obiettivi dell'azione

L'azienda persegue da anni l'obiettivo di promuovere lo sviluppo e l'utilizzo di sistemi di **produzione di energia che abbiano un basso impatto ambientale**. Questa volontà si concretizza nella scelta di investire sulla capacità di ricavare energia dalla biomassa che viene generata come scarto durante il processo produttivo. L'azienda **ha realizzato cinque impianti di digestione anaerobica** che si trovano nei principali stabilimenti che lavorano prodotti avicoli: San Martino Buon Albergo, Nogarole Rocca e Villaganzerla. Il processo di digestione



anaerobica produce biogas dalla trasformazione dei composti organici contenuti nei fanghi derivanti dalla depurazione delle acque reflue. Il biogas viene utilizzato principalmente **per la produzione di energia elettrica tramite utilizzo di un motore di cogenerazione**, mentre la quota in esubero viene utilizzata come **combustibile integrativo nelle centrali termiche esistenti** (alimentate a gas naturale) che alimentano i **processi produttivi**.

La digestione anaerobica rappresenta una **soluzione altamente efficiente**, poichè consente di **valorizzare i fanghi (altrimenti classificati come rifiuti secondo i codici CER) provenienti dalla depurazione dei reflui del processo produttivo**, riducendo in modo significativo i fanghi di supero grazie all'apporto di biomassa derivante da grassi e proteine animali. Il biogas ottenuto dalla digestione anaerobica viene impiegato per **generare energia (elettrica e termica)** destinata ai processi industriali. Questa azione consente di **ridurre il consumo di gas naturale e le**

emissioni di CO₂, trasformando uno scarto in una **risorsa energetica rinnovabile** e contribuendo in modo concreto alla transizione verso un modello produttivo più circolare e sostenibile.

I RISULTATI



L'iniziativa ha permesso al Gruppo Veronesi di consolidare un **sistema efficiente di valorizzazione dei fanghi e di produzione energetica rinnovabile**.

Dal punto di vista ambientale, gli impianti di digestione anaerobica hanno consentito di **ridurre del 30% i volumi di rifiuti destinati a smaltimento** grazie ai processi di essiccazione dei fanghi, oltre a generare **biogas utilizzato negli impianti di cogenerazione**. La potenzialità complessiva degli impianti di digestione anaerobica corrisponde a circa **il 3% del fabbisogno energetico del gruppo**, evitando l'emissione di circa **6.600 tonnellate di CO₂ all'anno** e garantendo una produzione energetica equivalente al **fabbisogno di circa 7.800 famiglie** (dati consumi Enel).

Dal punto di vista economico, il riutilizzo della biomassa ha consentito di **contenere i costi di smaltimento dei fanghi**, migliorando la competitività del gruppo e la resilienza dei propri stabilimenti.



DRIVER



L'azienda è stata spinta dalla volontà di ridurre l'impatto ambientale dei propri processi produttivi e di migliorare l'efficienza energetica complessiva. La principale motivazione è stata quella di trasformare i reflui del processo avicolo in una risorsa utile, in linea con i principi dell'economia circolare. Al tempo stesso, l'investimento in impianti di biogas rappresenta una scelta strategica di lungo periodo, volta a garantire autonomia energetica, stabilità dei costi e conformità ai più recenti orientamenti normativi europei in materia di transizione ecologica e gestione sostenibile delle risorse.

BARRIERE



Il Gruppo Veronesi è stato tra le **prime aziende del settore avicolo** a introdurre impianti di digestione anaerobica. L'azienda ha investito tempo e risorse nel **coinvolgimento degli stakeholder pubblici e privati** per chiarire le potenzialità ambientali della tecnologia e per garantire la piena conformità normativa.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo dell'iniziativa è legato all'adozione di un processo **che consente di trasformare uno scarto della depurazione (fanghi) in una risorsa energetica**, ottenendo al contempo la **riduzione dell'impatto ambientale nei propri stabilimenti e una riduzione dei costi** di conferimento dei rifiuti.

L'autoproduzione di biogas ha inoltre rafforzato l'**autosufficienza energetica del gruppo**.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- CDA, che ha stanziato le risorse economiche per la progettazione e successiva realizzazione degli impianti
- Gli uffici tecnici interni all'azienda che si sono impegnati per la realizzazione degli impianti

Stakeholder esterni

- Consulenti tecnici per lo sviluppo degli impianti enti istituzionali, che sono stati coinvolti per il loro parere autorizzativo (Regione, Provincia, Comune, ecc.).

Prossimi passi

Il gruppo proseguirà nel **mantenimento e nell'efficientamento degli impianti di digestione anaerobica**, al fine di garantire la continuità nella **produzione di biogas** e, di conseguenza, di **energia rinnovabile**. Le priorità riguardano una gestione sempre più efficiente degli impianti per assicurare il controllo degli impatti ambientali e l'adozione progressiva di **soluzioni tecnologiche sempre più all'avanguardia**.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Trasforma i fanghi da scarto a risorsa, generando biogas con alto contenuto di metano e quindi riducendo i volumi destinati a smaltimento.
- Riduce le emissioni grazie alla produzione di energia rinnovabile da biogas.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuale di riduzione dei volumi da smaltire (peso del rifiuto secco/ peso del rifiuto in ingresso).
- Quota di fabbisogno energetico coperto da biogas.

Punti di forza e principali ambiti di miglioramento

La tabella sotto (vedi Tabella 1) riporta una sintesi dei principali punti di forza e margini di miglioramento del settore alimentare e bevande emersi per ogni fase del ciclo di vita analizzata.

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di strategie aziendali che tengono in considerazione obiettivi di economia circolare. • Acquisto di materie prime/se-mi-lavorati da filiere tracciate e sostenibili. • Ottimizzazione del processo di ordinazione/acquisto/gestione del magazzino. • Ottimizzazione dei percorsi da parte dei fornitori di risorse. • Minimizzazione degli imballaggi primari, secondari e terziari. • Approvvigionamento da fornitori locali. • Due diligence sulla propria catena di fornitura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accreditamento fornitori che tenga in considerazione obiettivi di economia circolare • Presenza di iniziative volte a garantire la qualità/quantità delle acque nei bacini di origine. • Richieste ai fornitori della logistica affinché attuino l'impiego di mezzi meno impattanti.
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di soluzioni atte a garantire la durabilità dei prodotti. • Design di prodotto per favorire l'efficientamento nell'uso delle risorse idriche ed energetiche in fase di produzione. • Utilizzo di imballaggi secondari realizzati con materiali rinnovabili e materie prime seconde. • Dematerializzazione degli imballaggi, design di imballaggi volto alla minimizzazione degli sprechi e relativa massimizzazione della circolarità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego di sottoprodotti per la formulazione delle ricette dei propri prodotti. • Utilizzo di imballaggi primari riutilizzabili.
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di strumenti per aumentare l'efficienza e l'uso efficiente delle risorse. • Gestione circolare dei residui di produzione. • Monitoraggio delle emissioni di gas serra. • Riduzione dei consumi energetici. • Formazione dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dell'approvvigionamento di energia elettrica da fonti rinnovabili. • Utilizzo efficiente della risorsa idrica. • Riduzione dei prodotti chimici nel processo produttivo

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> • Noleggio/acquisto di mezzi rispondenti a criteri di circolarità. • Impiego di mezzi meno impattanti. • Ottimizzazione dei carichi e dei tragitti. • Adozione di forme di reverse logistics. • Collaborazione con i fornitori di servizi di trasporto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dei consumi di carburante per la definizione di piani di riduzione.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione sulla corretta modalità di utilizzo e di conservazione dopo l'apertura dei prodotti. • Campagne di sensibilizzazione e comunicazione finalizzate alla promozione di obiettivi di economia circolare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento delle informazioni e adozione di imballaggi primari riutilizzabili da parte del consumatore. • Informazioni volte al consumatore sulle modalità di gestione del fine vita degli imballaggi. • Strumenti di tracciamento e trasparenza per il consumatore. • Certificazioni dei prodotti finiti su tematiche di sostenibilità/tracciabilità.
Gestione rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Riutilizzo di attrezzature in magazzino, uffici, ecc. • Gestione circolare dei prodotti invenduti e scaduti. • Elevato valore percentuale delle operazioni di recupero di energia e di materia dai rifiuti. • Presenza di attività di pre-trattamento dei rifiuti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi di recupero packaging post consumo. • Raccolta differenziata per sotto-tipologie di rifiuti.

Tabella 1 - Punti di forza e ambiti di miglioramento per il settore alimentare e bevande

3.2 La circolarità nel settore della cura della casa e della persona: confronto delle performance

Nel settore **della cura della casa e della persona** il campione analizzato nel 2025 comprende **4 aziende**, rispetto alle 5 del 2022. La performance media di circolarità raggiunge il **73,5%, in netto aumento rispetto al 48% registrato nel 2022**, posizionando il comparto al **primo posto** tra i tre settori considerati.

Come evidenziato nella Figura 16, nel 2022 le imprese si collocavano nell'area Concerned, mentre nel 2025 avanzano con decisione nell'area Proactivist, avvicinandosi alla soglia che conduce al livello Circular. Questo progresso testimonia un'evoluzione profonda, che riflette la capacità del settore di strutturare e consolidare pratiche sempre più orientate alla circolarità.

Il settore si conferma il più avanzato nel percorso di transizione circolare, con imprese che evidenziano **progressi concreti e un approccio sempre più strutturato**. Tali risultati, che verranno analizzati più nel dettaglio nelle sezioni successive, mostrano come – fatta eccezione per la fase di consumo – tutte le aziende abbiano registrato un incremento dei propri livelli di circolarità, a testimonianza di un miglioramento diffuso e continuo nei principali ambiti considerati.

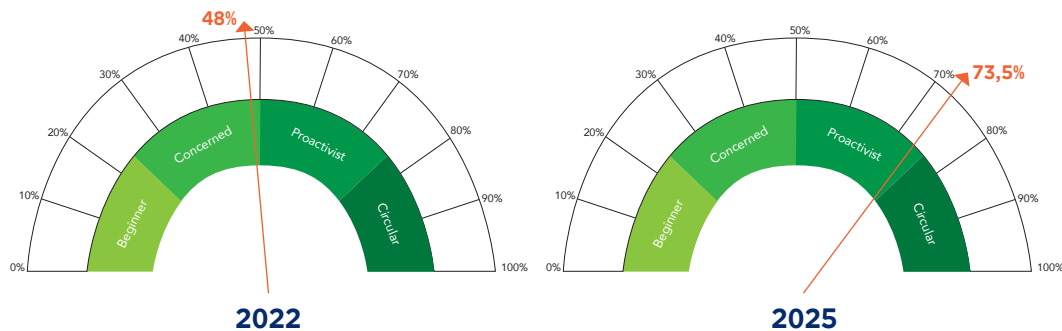


Figura 16 - Performance media ottenuta dalle aziende del settore della cura della casa e della persona

Il deciso rafforzamento delle performance è **confermato dal passaggio della mediana dal 51% nel 2022 a circa il 78% nel 2025**, mentre la media cresce dal **48% al 74%** (vedi Figura 17). Anche la distribuzione complessiva migliora: nel 2022 le aziende erano concentrate su valori piuttosto bassi, mentre nel 2025 il range si amplia e si stabilizza su livelli medio-alti. Il progresso non riguarda solo le imprese più avanzate, a conferma di un miglioramento diffuso e non episodico.

Permane una certa variabilità, con alcune realtà ancora sotto la media di settore: il percorso verso la piena circolarità resta quindi caratterizzato da velocità differenti e da margini di crescita ulteriori.

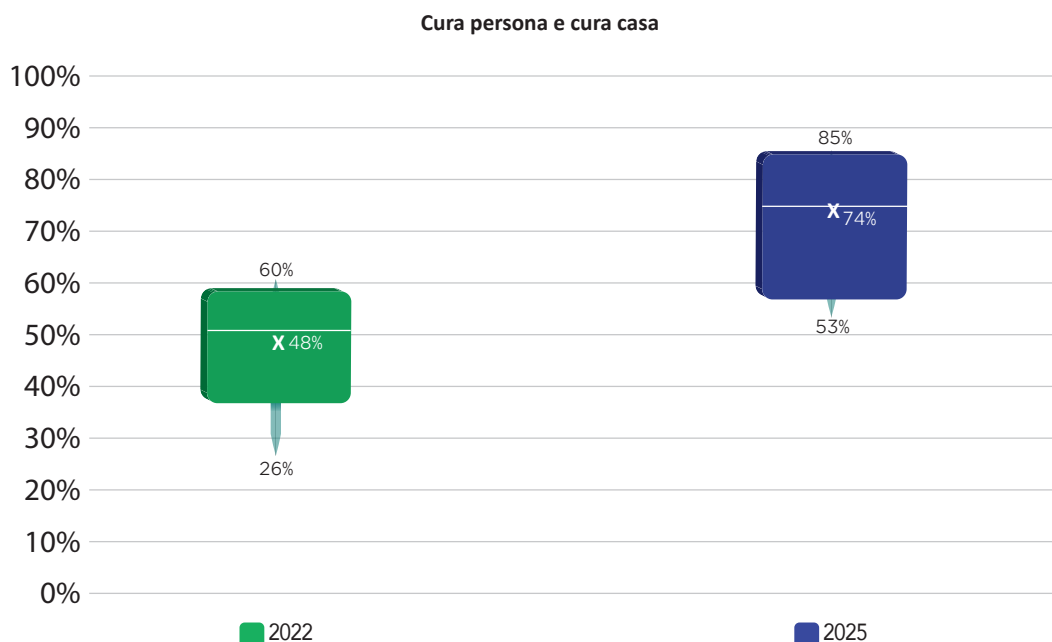


Figura 17 - Performance complessive settore della cura della casa e della persona

Entrando nel dettaglio della distribuzione delle imprese tra le diverse categorie di performance, come mostrato nella Figura 18, si osservano **cam-biamenti significativi** nel settore della cura della casa e della persona **tra il 2022 e il 2025**.

Nel 2022 le aziende erano concentrate nelle categorie Concerned (40%) e Proactivist (60%), senza alcuna presenza di Beginner o Circular.

Nel 2025 lo scenario cambia: la categoria Concerned scompare, mentre **cresce la quota di imprese Circular (50%)**, accompagnata da una **leggera riduzione delle Proactivist (50%)**. Anche in questo caso non si registrano aziende Beginner.

Il quadro complessivo evidenzia quindi un settore che evolve da un approccio prevalentemente proattivo a modelli più maturi e circolari, segnalando un consolidamento delle pratiche di circolarità. Questo risultato è ancor più significativo se letto alla luce della larga corrispondenza tra i due campioni di aziende coinvolte nelle diverse annualità, indicando che **le imprese del settore hanno raggiunto progressi significativi in tutte le fasi**.

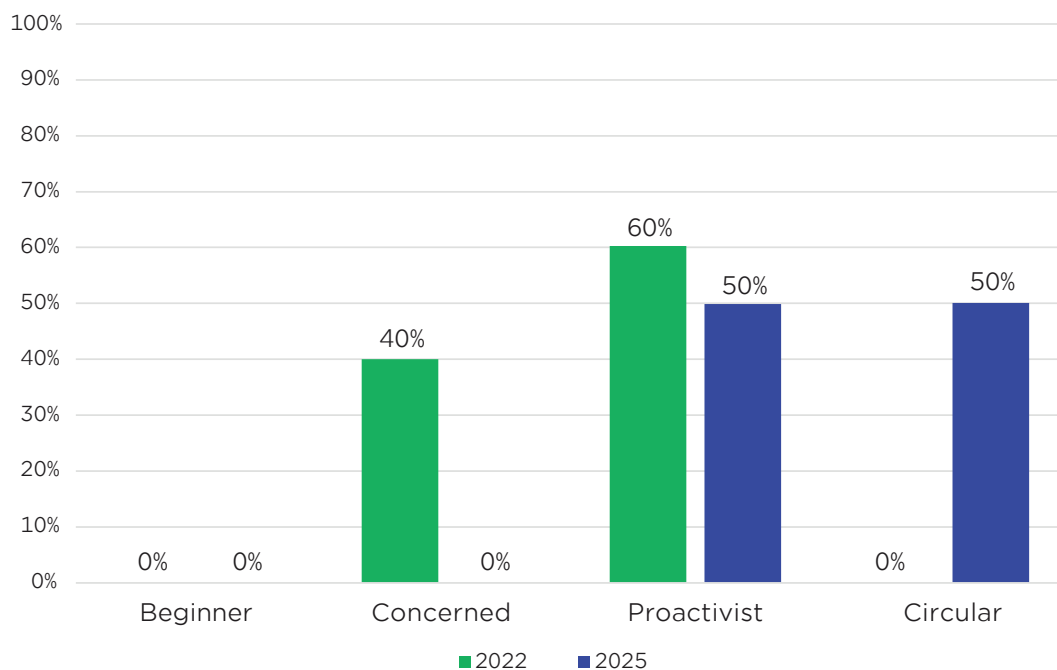


Figura 18 - Suddivisione dei campioni delle aziende (2022-2025) del settore della cura della casa e della persona in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore

Analizzando le fasi del settore della cura della casa e della persona tra il 2022 e il 2025, la distribuzione riportata in Figura 19 mette in luce differenze significative nei livelli di performance.

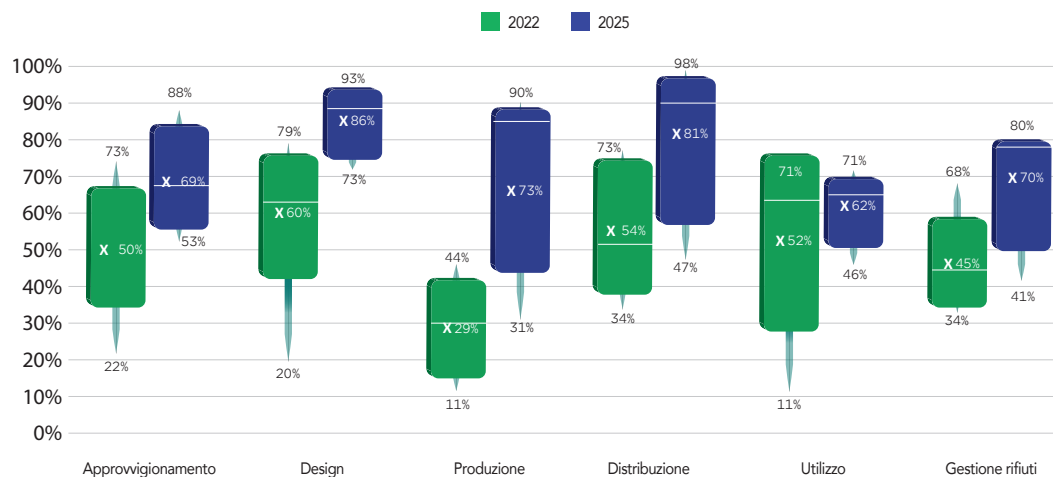


Figura 19 - Distribuzioni delle singole performance di circolarità (2022 - 2025) del settore della cura della casa e della persona secondo le classi previste dal tool Circol-UP.

Fase di approvvigionamento

La fase di **approvvigionamento** mostra un netto miglioramento: la media passa dal 50% nel 2022 a valori prossimi al **70% nel 2025**, con un innalzamento generale delle performance e una riduzione delle posizioni più basse.

Il tema **più consolidato** riguarda la **logistica di approvvigionamento**: quasi la totalità delle aziende analizzate ha già introdotto soluzioni per ottimizzare i trasporti, coinvolgendo una quota di fornitori compresa tra il 75% e il 100% nella razionalizzazione dei percorsi e nella riduzione delle distanze percorse. Una percentuale più contenuta di fornitori, mediamente compresa tra il 50% e il 75%, è invece coinvolta nell'adozione di mezzi di trasporto a minore impatto ambientale.

In generale, i **punteggi elevati** registrati in questo ambito evidenziano un **impegno diffuso nella riduzione delle emissioni** e nella gestione sostenibile della logistica.

Anche le azioni di **minimizzazione degli imballaggi** risultano consolidate: la totalità delle aziende richiede ai propri fornitori la **riduzione degli imballaggi** per oltre il 75% delle materie prime di cui si approvvigiona a conferma di una crescente attenzione alla riduzione dei materiali e alla collaborazione con i fornitori per soluzioni più sostenibili.

Rilevanti anche gli aspetti legati ai **sistemi di ordinazione e acquisto**, dove si registra un livello medio-alto di adozione di **procedure e soluzioni tecnologiche finalizzate alla riduzione degli sprechi**: circa la metà delle aziende del campione ha, infatti, già consolidato tali pratiche, mentre la restante parte le sta attualmente implementando. Analogamente, la **preferenza per fornitori locali** è piuttosto diffusa, in quanto una quota mediamente compresa tra il 50% e il 75% dei fornitori si può considerare locale.

Risulta, inoltre, che la **quasi totalità delle aziende** si siano dotate di una **propria strategia organizzativa ispirata ai principi dell'economia circolare** e quindi esplicitino i propri obiettivi in termine di riduzione degli sprechi e di chiusura dei cicli produttivi, di impiego di materie prime seconde o rinnovabili e di adozione di tecnologie e procedure più efficienti e altri obiettivi coerenti con l'economia circolare. Attualmente, solo un'azienda tiene conto degli obiettivi di sostenibilità, ma non ha ancora integrato nella propria strategia gli elementi riconducibili all'economia circolare.

Sono invece più eterogenei i dati relativi all'**accreditamento dei fornitori secondo criteri di circolarità**, infatti possiamo affermare che mediamente le aziende utilizzano tali forme di accreditamento per una quota di fornitori **compresa tra il 50% e il 75%**. La quota **di materie prime acquisite da filiere tracciate e sostenibili** invece si riduce attestandosi **tra il 25% e il 50%**. Rispetto al settore alimentare e bevande, è evidente come nel settore della chimica vi siano meno opportunità per un approvvigionamento di materie prime che possiedano, ad esempio, certificazioni di sostenibilità. Pur non raggiungendo valori massimi dei relativi KPI, questi aspetti mostrano una tendenza in crescita e assumono un'importanza sempre maggiore all'interno del settore.

Il fronte **più debole rimane** quello della **gestione e tutela delle risorse idriche nei bacini di origine**: solo un'azienda del campione ha avviato iniziative, seppur limitate, di **water stewardship**⁶. Si tratta di un ambito **particolarmente complesso per le imprese**, poiché richiede interventi che incidono non solo sulla qualità e quantità della risorsa idrica approvvigionata, ma anche sulla salvaguardia dei bacini di origine.

Infine, il tema della **due diligence nella catena di fornitura** mostra un quadro diversificato. Solo un'azienda risulta aver implementato in modo esteso tale sistema, applicandolo alla maggioranza dei propri fornitori di materie prime, mentre le altre imprese si trovano ancora in una fase preliminare, con **livelli di attuazione limitati** che interessano una **quota di fornitori compresa tra il 25% e il 50%**.

⁶ Il concetto di water stewardship pone l'accento sulla responsabilità: si tratta di ridurre al minimo l'impatto dell'utilizzo dell'acqua comprendendo il proprio ruolo all'interno di un sistema idrico condiviso. L'obiettivo finale è quello di utilizzare l'acqua in modo socialmente e culturalmente equo, sostenibile dal punto di vista ambientale ed economicamente vantaggioso. Si veda anche <https://a4ws.org/>

Fase di design

Anche il **design** segna un avanzamento rilevante: nel 2022 presentava una forte variabilità, con imprese distribuite tra il 20% e oltre il 75%; nel 2025 il settore si consolida invece su livelli elevati, con una **media vicina al 90% e una maggiore omogeneità**.

Appare uniforme e consolidato l'impegno per dotarsi di **criteri di progettazione che sostituiscano le sostanze pericolose** nelle proprie formulazioni per gran parte dei prodotti a catalogo, anche in anticipo o in maniera più stringente rispetto agli obblighi di legge. Ne sono un esempio le attività di **Sutter**, che si concentrano sulla sostituzione delle sostanze pericolose e sulla dematerializzazione, al fine di migliorare la circolarità e la sostenibilità dei prodotti.

Dal punto di vista degli imballaggi e del loro design, i risultati più solidi riguardano gli **imballaggi secondari**, che mostrano un'**elevata e omogenea adozione di caratteristiche di circolarità** (per circa il 99% degli imballi secondari). Significativi anche gli esiti relativi alla **dematerializzazione e alla riduzione dello spessore** degli imballaggi primari e secondari, dove tutte le aziende agiscono sulla totalità dei propri imballaggi. Buone, seppur eterogenee, le performance nelle azioni di design degli **imballaggi volte alla riduzione degli sprechi in fase di uso**. Mediamente, una quota compresa tra il **75% e il 100% dei prodotti** a catalogo presenta, infatti, imballaggi progettati per ridurre gli sprechi.

Le performance sulle caratteristiche di circolarità degli imballaggi primari presentano differenze più marcate, con una media pari a circa l'**85% di imballi primari riutilizzabili, compostabili, o riciclabili**. Anche in questo settore emerge una **forte attenzione al tema**, ma permangono barriere di tipo normativo legate, ad esempio, ai requisiti di sicurezza e conformità dei materiali e ostacoli di mercato, come la limitata disponibilità o i costi elevati delle materie prime seconde, che condizionano le performance complessive del settore.

Gran parte delle aziende del settore risultano avere un elevato grado di adozione di soluzioni di design volte **all'efficientamento della produzione**: tra il 75% e il 100% dei prodotti a catalogo risulta progettato per minimizzare l'impiego di energia e acqua nelle fasi produttive.

I buoni risultati di performance nell'ambito della **ricerca e collaborazione con enti esterni confermano l'attenzione all'eco-design** delle aziende del settore, infatti tre aziende su quattro riportano di aver avviato un programma di ricerca e sviluppo dedicato. Tali partnership favoriscono lo sviluppo di soluzioni innovative per migliorare la circolarità di processi, prodotti e imballaggi, attraverso la sperimentazione di nuovi materiali, tecnologie per ridurre sprechi e analisi degli impatti ambientali.



Sutter: risorse più efficienti grazie alla dematerializzazione e alla sostituzione delle sostanze pericolose

Azienda: **Sutter**

Settore: **Cura della casa e della persona**

Numero dipendenti: **152**

DESIGN

FASE DEL
CICLO
DI VITA

L'azienda

Sutter opera nel settore della detergenza e della cura della persona e degli ambienti, sviluppando soluzioni sia in ambito professionale che per l'uso domestico. Ha una presenza consolidata sul territorio italiano e internazionale, riuscendo a raggiungere oltre sessanta paesi nel mondo.

Background

Sutter ha da sempre guardato all'economia circolare come a una leva di competitività e di posizionamento strategico sul mercato. Per questo motivo, investe su gamme di prodotti con ingredienti di origine naturale e che sostituiscano materie prime a maggiore impatto ambientale con opzioni più sostenibili. Negli anni ha attivamente collaborato con i fornitori di materie prime per sviluppare prodotti più circolari. Inoltre, ha investito nella sensibilizzazione dei consumatori per contribuire alla diffusione e consolidamento della cultura della circolarità.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Sutter ha sviluppato una strategia di lungo periodo per la gestione efficiente delle risorse chimiche, fondata sulla **sostituzione delle sostanze pericolose con ingredienti più sicuri**, incluse le microplastiche e sulla **dematerializzazione delle formulazioni** per ridurre l'uso di materie prime mantenendo inalterata la qualità. Questa si traduce, ad esempio, nello sviluppo di ricette che **riducono il numero complessivo di ingredienti e favoriscono alternative di origine biobased**, consentendo di ottenere le stesse prestazioni con minori quantità di sostanze chimiche. Questa visione, formalizzata in una policy interna che va oltre i requisiti normativi (ad esempio come normato dal Regolamento REACH), integra criteri ambientali e di sicurezza nei processi decisionali e riflette la coerenza tra i valori aziendali e le scelte industriali. L'iniziativa rafforza il ruolo di Sutter come attore responsabile e innovativo, orientato al futuro e attento alle generazioni a venire.





Nel nostro stabilimento di Borghetto di Borbera controlliamo l'impatto ambientale tramite azioni concrete per preservare e tutelare il territorio.



NON utilizziamo ingredienti dannosi per l'ambiente e le persone e minimizziamo l'uso di sostanze pericolose



Più di **40** formule ecosostenibili e certificate con Etichettatura Ambientale Tipo 1, conformi alla ISO 14024



Più di **70** formule classificate come non pericolose per l'ambiente e le persone



PACKAGING in PLASTICA RICICLATA, dal PET 100% riciclato all'HDPE con plastica riciclata dal 50% fino al 99%. **CARTONI** certificati FSC



Più di **50** formule con materie prime di origine vegetale e completamente biodegradabili

I RISULTATI



Sutter ha ridotto l'uso di materie prime vergini, ha sostituito le sostanze impattanti con ingredienti naturali e **ha sviluppato oltre 86 formule certificate Ecolabel**. Inoltre, ha **migliorato la sicurezza per i consumatori e lavoratori** riducendo la pericolosità delle formulazioni e ha **rafforzato la cultura aziendale** orientata all'innovazione responsabile.

Sul piano economico, l'azienda ha registrato un **incremento del 10% dei ricavi** provenienti dalle linee circolari e ha assistito a un rafforzamento della **riconoscibilità del brand** nei segmenti bio-based e sostenibili, a conferma del valore competitivo generato dalle scelte ambientali intraprese.

DRIVER



Sutter è stata principalmente motivata dalla volontà di anticipare i cambiamenti normativi, come ad esempio quelli previsti dal Regolamento REACH, dall'impegno verso l'utilizzo di sostanze chimiche più sicure per i consumatori e dalla necessità di ottimizzare i processi produttivi e la gestione delle materie prime in ingresso per un uso più efficiente delle risorse disponibili. A ciò si aggiunge il rafforzamento della proposta di valore sul mercato, distinguendosi con un'offerta coerente con i principi dell'economia circolare e pienamente in linea con i valori e la vision aziendale.

La nostra azienda è un bene che gestiamo temporaneamente, a beneficio delle generazioni future, proprio come l'ambiente. ”

Aldo Sutter, A.D. Sutter

BARRIERE



Una delle principali barriere affrontate da Sutter è stata di natura **culturale**, nel mass market i consumatori tendevano a diffidare delle innovazioni e a riconoscere con difficoltà il valore aggiunto dei prodotti formulati secondo criteri di circolarità. A questo si è aggiunta la sfida interna di trasformare la **sostenibilità** in un **obiettivo realmente condiviso dall'intera organizzazione**.

Sutter è intervenuta su entrambe le barriere attraverso una **comunicazione efficace** (sia interna che esterna) e offrendo al consumatore **prodotti più performanti** dal punto di vista della circolarità e delle certificazioni ambientali, ma contenendone il prezzo. Dal punto di vista interno, grazie all'**impegno della direzione e al coinvolgimento trasversale dei reparti**, gli obiettivi sono diventati condivisi e sentiti da tutta l'organizzazione, con un forte impatto sulla cultura aziendale.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo dell'iniziativa è stato **favorito scelte di pricing** che hanno reso accessibili soluzioni sicure e a basso impatto, unite a **campagne di comunicazione capaci di valorizzarne i benefici ambientali e sociali**. Decisiva è stata la coerenza con la visione di Sutter, che integra da sempre responsabilità ambientale e attenzione alle persone, sintetizzata nel motto:

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

A contribuire sono stati anche il **supporto dei distributori**, che, riconoscendo il valore del progetto e i benefici in termini di prestazioni, sono diventati **promotori attivi dell'iniziativa** presso i propri clienti finali, nonché l'**evoluzione della sensibilità dei consumatori**, più inclini a premiare soluzioni sostenibili. Infine, ha contribuito anche la spinta del **settore professionale**, dove bandi di gara e criteri ambientali minimi hanno favorito il riconoscimento dei prodotti con migliori performance ambientali.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Ricerca & Sviluppo
- Operations
- Marketing

Stakeholder esterni

- Fornitori
- Distributori

Prossimi passi

Sutter intende dare seguito all'iniziativa rafforzando la **sostituzione delle sostanze che destano preoccupazione e anticipando gli obiettivi fissati dalla normativa di settore**. In particolare, l'azienda sta ampliando lo **sviluppo della linea Neutromed** (linea di detergenti per la persona), già conforme agli obiettivi europei di eliminazione delle sostanze critiche entro il 2026 e continuerà a promuovere soluzioni formulate secondo i principi della chimica responsabile. A questo proposito, il Regolamento (UE) 2023/1545 prevede l'estensione a 82 allergeni che devono essere obbligatoriamente dichiarati in etichetta, in funzione della concentrazione e della tipologia del prodotto. Tale obbligo riguarda le etichette dei detergenti destinati al largo consumo e di tutti i prodotti cosmetici, con scadenza di adeguamento fissata al 31 luglio 2026. Le formulazioni di Neutromed, già lanciate nell'estate 2024, risultano prive di tutti gli 82 allergeni indicati dal Regolamento, confermando l'**attenzione di Sutter all'innovazione normativa e alla tutela dei consumatori**.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Riduce l'uso di risorse vergini grazie alla semplificazione e ottimizzazione delle formulazioni.
- Sostituisce materie prime pericolose con alternative più sicure, anticipando gli obblighi normativi.
- Sutter stimola processi collaborativi con i propri fornitori, orientandoli verso obiettivi condivisi di circolarità; la riduzione e la semplificazione delle formulazioni avvengono infatti in stretta sinergia con la supply chain, che viene coinvolta nell'individuazione di soluzioni innovative.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuale di prodotti riformulati senza materie prime pericolose o microplastiche.
- Riduzione media del contenuto di materia prima per unità di prodotto.

Fase di produzione

La **produzione**, che nel 2022 risultava tra le aree più deboli, compie **un'evoluzione significativa attestandosi oltre il 70%** nel 2025, mostrando progressi tangibili nelle pratiche di efficienza, ottimizzazione dei processi e gestione circolare delle risorse.

L'**efficienza nell'utilizzo delle risorse** registra risultati in crescita seppur differenziati tra le varie aziende, attestandosi circa all'80%, a conferma di un **progressivo consolidamento** nella gestione dei flussi produttivi e nel controllo dei consumi. Anche l'**uso efficiente delle materie prime** mostra **performance elevate**, con una percentuale di linee produttive coinvolte in azioni di efficientamento compresa tra il 50% e il 100%. Questi risultati segnalano un impegno diffuso nella riduzione degli sprechi e nel miglioramento continuo dei processi produttivi.

Più eterogenei, invece, i risultati relativi al **recupero e riutilizzo dei residui**. Gli scarti della produzione del settore risultano meno facilmente oggetto di iniziative di simbiosi industriale rispetto al settore alimentare e bevande, dove tradizionalmente queste pratiche appaiono molto diffuse. Nonostante queste difficoltà e pur con qualche differenza, **mediamente il 70% dei residui vengono gestiti circolarmente** (ossia attraverso il riutilizzo interno e/o la cessione all'esterno come sottoprodotto).

Il **monitoraggio e il calcolo delle emissioni di gas serra** rappresentano **uno dei principali punti di forza**: la quasi totalità delle aziende ha ormai implementato **pratiche strutturate e continuative di rilevazione**, finalizzate al calcolo completo delle emissioni di Scope 1, 2 e 3. Solo un'azienda non ha ancora avviato questo tipo di monitoraggio. Questo aspetto, per quanto misurato formalmente da un KPI in fase di produzione, ha una portata più ampia in quanto intimamente connesso a obiettivi strategici di decarbonizzazione delle aziende e alla gestione della value chain. Per esempio, **Fater** ha esteso la misurazione delle emissioni e delle performance ESG a tutti i principali fornitori, promuovendo la riduzione delle emissioni lungo tutta la filiera e favorendo un approccio collaborativo.

L'**utilizzo di fonti energetiche rinnovabili** mostra un **trend in crescita**, infatti metà delle aziende del campione si approvvigiona interamente da fonti rinnovabili, mentre la restante parte mostra un impegno ancora discontinuo in questo ambito. **Ottime le performance sull'efficienza dei consumi energetici**, in quanto tutte le aziende sono state in grado di individuare le aree di miglioramento e di raggiungere la gran parte degli obiettivi prefissati grazie all'impiego di sistemi di monitoraggio, automazione e recupero del calore. Anche la **gestione delle risorse idriche** conferma un **approccio maturo e costante all'ottimizzazione dei consumi**, con una quota compresa tra il 50% e il 75% degli impianti che applicano soluzioni per efficientare l'uso della risorsa idrica, mentre la **formazione del personale** rappresenta un'eccezione trasversale, segnale di una cultura aziendale ormai radicata nei principi di sostenibilità e miglioramento continuo.

fater

Angelini Industries
P&G

Fater: decarbonizzazione sostenuta
da pratiche circolari

Azienda: **Fater S.p.A.**

Settore: **Cura della casa e della persona**

Numero dipendenti: **1.596**



L'azienda

Fater S.p.A. è l'azienda leader in Italia nei prodotti assorbenti per la cura della persona con i marchi Pampers, Lines, Tampax e Lines Specialist, ed è un key player in Europa nel settore dei prodotti per la pulizia della casa e del bucato con i marchi Ace e Neoblanc.

Fondata a Pescara nel 1958, dal 1992 è una joint venture paritetica tra Angelini Industries e Procter & Gamble. Oggi è presente in 25 paesi, conta circa 1.600 collaboratori e nell'anno fiscale 2023-2024 ha registrato un fatturato di 1.071 milioni di euro.

Background

Negli ultimi anni, Fater ha impresso una forte accelerazione all'integrazione dei principi di circolarità nel proprio modello di business. L'azienda si è posta obiettivi ambiziosi di riduzione dell'impronta ambientale dei propri processi e dei prodotti, coinvolgendo attivamente l'intera catena di fornitura. Nei piani strategici, l'economia circolare non rappresenta soltanto uno strumento per contenere le emissioni, ma un pilastro fondamentale, supportato da target concreti, in particolare sul fronte del packaging.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Fater S.p.A. ha avviato un percorso strutturato di **riduzione delle emissioni climalteranti**, con obiettivi validati dalla Science Based Targets initiative (SBTi) e allineati agli impegni dell'Accordo di Parigi. La maggior parte delle sue emissioni sono riconducibili allo Scope 3 e sono legate all'approvvigionamento di materie prime e packaging, motivo per cui la sostenibilità è al centro delle relazioni con i fornitori. In questo contesto,


Fater coinvolge i partner in un piano di decarbonizzazione progressiva, condividendo strumenti, conoscenze e tempistiche comuni. Gli incontri con i partner si concentrano sull'attuazione della strategia di decarbonizzazione di Fater per il periodo 2030/2040 e sugli obiettivi climatici correlati, con particolare attenzione alle aspettative nei confronti dei fornitori.



Inoltre, Fater sta sviluppando un **Supplier Code of Conduct** e sta integrando i criteri ESG nella selezione dei fornitori, utilizzando piattaforme come Ecovadis per una valutazione più completa e trasparente delle performance lungo la catena del valore.

Il monitoraggio dei dati è cruciale per l'economia circolare, poiché favorisce la collaborazione e permette di misurare i progressi. I partner strategici, ovvero quelli che incidono per almeno lo 0,1% sulla spesa totale aziendale, sono invitati a definire piani di riduzione delle emissioni sulla base dei risultati di studi di impatto ambientale. Per supportare queste iniziative, Fater ha implementato **una piattaforma Microsoft** che monitora i dati ESG e le emissioni, raccogliendo informazioni in tempo reale e simulando scenari a lungo termine. Il tool consente di calcolare automaticamente le emissioni di CO₂ e di monitorare in modo puntuale le performance ambientali attraverso indicatori chiave come consumi energetici e di combustibili, produzione di rifiuti industriali e tipologie di materie prime e packaging acquistati.

I RISULTATI

 In linea con il **GHG Protocol**, dal 2020/21 Fater misura regolarmente la propria **carbon footprint** e ha intrapreso un percorso strutturato di riduzione delle emissioni che sta già producendo risultati concreti. L'azienda è prossima al raggiungimento dei target fissati: -42% di emissioni Scope 1 e 2 e -25% delle principali categorie di Scope 3 entro il 2029/30, con l'obiettivo di raggiungere la **neutralità carbonica entro il 2039/40**.

Questo progresso conferma come la tutela ambientale rappresenti un principio guida delle strategie aziendali e si traduca in azioni condivise lungo la catena del valore, attraverso la collaborazione attiva con i fornitori. In tale contesto, nel corso dell'anno di esercizio 2023/2024, il **50% dei fornitori rilevanti** risulta **dotato di un rating ESG**, a testimonianza di un impegno crescente e di un progressivo allineamento agli standard di sostenibilità promossi da Fater.

CLIMATE PROTECTION								
Temi di Sostenibilità	KPI	BASELINE	FY 2022/23	FY 2023/24	Target 2024/25	Target 2029/30	Target 2034/35	Target 2039/40
CONTRASTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO - SBTi	Riduzione emissioni Scope 1 e 2*	31 ktCO ₂ eq	34 ktCO ₂ eq	45 ktCO ₂ eq	-	18 ktCO ₂ eq -42%	-	-
	Riduzione emissioni Scope 3 (Categorie Target) ¹⁰	403 ktCO ₂ eq	391 ktCO ₂ eq	363 ktCO ₂ eq	-	302 ktCO ₂ eq -25%	-	-
	Net Zero 2040 (Categorie Target) ¹¹	567 ktCO ₂ eq	572 ktCO ₂ eq	554 ktCO ₂ eq	-	-	-	57 ktCO ₂ eq -90%
PACKAGING SOSTENIBILE	Riduzione plastica vergine nel packaging	-	-10,6%	-8,7%**	-	-60%	-75%	-

DRIVER



Ridurre le emissioni e implementare soluzioni a basso impatto e ad alta circolarità può tradursi in **efficienza operativa, risparmi energetici e innovazione di processo**. Infatti, l'adesione alla Science Based Targets initiative (SBTi) ha dato solidità all'impegno aziendale, permettendo di definire target certificati, monitorare i progressi in modo trasparente e orientare le strategie verso soluzioni a basso impatto e ad alta circolarità.

Inoltre, collaborare con i fornitori in piani condivisi di decarbonizzazione estende l'impatto positivo **oltre i confini aziendali**, creando sinergie e rafforzando le relazioni con la catena di fornitura.

BARRIERE



La prima grande sfida è stata quella di **sensibilizzare gli stakeholder interni** sull'importanza dei temi ambientali e, in particolare, della decarbonizzazione. Altre barriere da sottolineare sono state la **complessità del monitoraggio accurato delle emissioni Scope 3** lungo tutta la catena del valore e la difficoltà nell'allineare tutta la filiera agli standard e agli obiettivi di emissioni fissati dall'azienda. Inoltre, l'azienda ha creato team interfunzionali dedicati a specifiche aree e progetti ESG per poter superare possibili resistenze interne legate alla necessità di **cambiare processi aziendali consolidati**. Questo approccio ha permesso di rendere la sostenibilità un elemento trasversale e centrale in tutte le decisioni aziendali.

FATTORI DI SUCCESSO



Sebbene Fater avesse già integrato la sostenibilità nei propri impegni aziendali e avesse avviato diversi progetti in questo ambito, la definizione di un **quadro formale con obiettivi chiari e ambiziosi**, come quelli validati da SBTi, ha rappresentato una tappa fondamentale nel percorso di sostenibilità. La condivisione di target trasparenti e pubblici ha infatti rafforzato il livello di commitment in tutta l'organizzazione, a partire dal top management e coinvolgendo i fornitori.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Procurement
- Corporate Sustainability
- Net Zero Team

Stakeholder esterni

- Fornitori strategici

Prossimi passi

Con obiettivi di medio-lungo termine validati da SBTi, le azioni di Fater continueranno a concentrarsi sul coinvolgimento dei fornitori, in particolare per quanto riguarda la **scelta di materie prime e packaging**, anche attraverso programmi dedicati. Tra le iniziative spicca **Top2Top meeting**, che prevede **incontri tra il top management di Fater e quello dei partner strategici**, con l'obiettivo condiviso di avanzare nel percorso di decarbonizzazione. Oltre agli obiettivi SBTi già illustrati, Fater ha definito anche target di medio-lungo periodo in tema di approvvigionamento responsabile: entro il 2029/30 l'azienda punta ad avere tutti i fornitori rilevanti aderenti alle proprie policy ESG.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Promuove la riduzione delle emissioni lungo tutta la filiera, coinvolgendo direttamente anche i fornitori.
- Mira a massimizzare la circolarità dei prodotti, prevenendo sprechi e inefficienze già in fase di approvvigionamento.
- Favorisce un approccio collaborativo e rigenerativo, in linea con i principi dell'economia circolare e della simbiosi industriale.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Numero o percentuale di fornitori coinvolti nel piano di decarbonizzazione condiviso.
- Percentuale di riduzione delle emissioni di CO₂.
- Riduzione del peso degli imballaggi.

Fase di distribuzione

Risultati altrettanto positivi emergono nella **distribuzione**, che **cresce** da una media del 54% nel 2022 **a valori compresi oltre l'80% nel 2025**, con un progresso diffuso in tutto il comparto.

L'**ottimizzazione dei trasporti** rappresenta un ambito strategico nell'evoluzione verso modelli più circolari e sostenibili perché consente di:

- **Ridurre le emissioni di CO₂ e i consumi di carburanti**: scegliere mezzi a minor impatto ambientale, pianificare rotte ottimali, evitare viaggi vuoti o inefficienze significa consumare meno carburante e dunque produrre meno emissioni di CO₂.
- **Ottenere maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse**: grazie al monitoraggio e all'ottimizzazione dei percorsi si riduce lo spreco, non solo di combustibile, ma anche di tempo, usura dei mezzi e costi associati. Ciò permette di utilizzare meglio le risorse a disposizione e di ridurre le inefficienze come, ad esempio, mezzi che viaggiano semivuoti, tempi morti, traffico.
- **Abilitare modelli di logistica inversa**: un sistema di trasporti ottimizzato facilita la logistica inversa (restituzione, riciclo, recupero), la raccolta di materiali post-consumo o rifiuti e la riconsegna degli imballaggi riutilizzabili, rendendo più accessibili i modelli circolari.

Per quanto riguarda il **parco mezzi** emerge che mediamente le aziende usano – per più del 75% del proprio parco mezzi - **veicoli conformi a criteri di circolarità**, con valori generalmente alti e solo pochi casi intermedi. Allo stesso modo risulta **alto l'impiego di mezzi a minore impatto ambientale** e il **ricorso al trasporto su rotaia** seppur permangano situazioni con livelli medi o bassi, segno di un'applicazione non ancora omogenea.

Sul fronte della **gestione operativa**, la **pianificazione dei viaggi** e l'**ottimizzazione dei tragitti** in base a destinazioni e traffico costituiscono un punto di forza, con una quota dei viaggi coinvolti da queste azioni compresa mediamente tra il 75% e il 100%. Anche l'**ottimizzazione dei carichi registra buoni livelli**, seppur non ancora massimi, con circa l'**80% dei viaggi ottimizzati**, a conferma di un crescente controllo nella gestione dei flussi distributivi.

La **reverse logistics** orientata al riutilizzo degli **imballaggi secondari o terziari** presenta **risultati medio-alti**, per la maggior parte delle aziende, infatti, più del 75% delle consegne hanno visto l'attivazione di reverse logistics per gli imballaggi. Questo testimonia una maggiore attenzione alla circolarità del packaging, pur non essendo sempre praticabile per la complessità organizzativa e logistica connessa alla gestione dei flussi di rientro degli imballaggi.

Sul piano ambientale, il **monitoraggio dei consumi di carburante** e la **definizione di piani di riduzione** mostrano un quadro differenziato, con realtà più avanzate che hanno identificato aree di miglioramento e avviato azioni concrete di ottimizzazione accanto ad altre ancora in fase di sviluppo.

Fase di consumo

La fase di **consumo** mantiene invece un andamento più incerto: nel 2022 presentava una forte eterogeneità, con valori dal 10% a oltre il 70%, mentre nel 2025 la dispersione si riduce e **la media sale al 62%**. La fase di consumo rappresenta, quindi, l'area più debole del settore, con **progressi complessivamente più modesti** rispetto al 2022.

La **comunicazione sulle modalità di corretto utilizzo del prodotto**, al fine di ridurre sprechi o comportamenti impropri, è l'aspetto **più consolidato**, caratterizzato da buone pratiche e punteggi elevati in termini di chiarezza e trasparenza, con la totalità delle aziende che inseriscono tali indicazioni in etichetta.

Anche la messa a disposizione di **informazioni per il consumatore** sulle modalità di **uso e conservazione dei prodotti** risulta **generalmente radicata**, grazie alla presenza di indicazioni chiare e strumenti di supporto che favoriscono un utilizzo corretto e prolungato dei beni, con percentuali comprese tra il 75% e il 100% dei prodotti. Le **informazioni sul fine vita dei prodotti e degli imballaggi** mostrano **risultati significativi**, grazie a una crescente attenzione alla chiarezza dei messaggi e all'accessibilità dei canali informativi. L'approccio risulta ormai consolidato per la maggior parte delle aziende del campione; tuttavia, al momento, un'impresa non ha ancora adottato questa pratica. Al contrario, l'impiego di **imballaggi primari riutilizzabili** rimane una **pratica ancora marginale** nel settore, così come le **iniziative legate a modelli di Product Service System**, ad esempio i modelli di "Chemical Leasing" (modello di business finalizzato a garantire un uso più efficiente dei prodotti chimici ridefinendo la relazione tra produttore e acquirente).

Gli indicatori relativi ai **sistemi di tracciamento e trasparenza** e alla **quantificazione dei prodotti certificati per la sostenibilità** mostrano **livelli di applicazione ancora sporadici**, con valori compresi tra lo 0% e il 25%, a testimonianza di un ambito ancora in fase di sviluppo.

Fase di gestione dei rifiuti

La **gestione dei rifiuti** evidenzia un **miglioramento marcato**, passando da valori medi attorno al 40% nel 2022 a una media del 70% nel 2025, segnale di un impegno crescente verso pratiche di circolarità più avanzate.

Nella **prevenzione dei rifiuti**, la **gestione circolare dei prodotti invenduti o danneggiati** registra **risultati in crescita**. Le aziende, infatti, adottano pratiche circolari per quote comprese tra il 50% e il 75% dei prodotti non venduti grazie a pratiche consolidate di donazione, reimpiego e reinserimento nei processi produttivi. Anche il **riutilizzo delle attrezzature interne** mostra **livelli medio-alti**, con tutte le aziende che adottano pratiche consolidate al fine di garantire tali modalità e di utilizzare in modo più efficiente le risorse esistenti.

Per quanto riguarda la **gestione dei rifiuti prodotti**, come nel caso del settore alimentare e bevande, appare **consolidata** l'applicazione dei principi di gerarchia di gestione dei rifiuti che impongono di privilegiare il **ricorso al recupero (di energia e materia)**, che avviene mediamente per il 75% dei flussi, minimizzando lo smaltimento in discarica. L'attenzione alla minimizzazione della produzione dei rifiuti a livello di sito aziendale rappresenta un **elemento che può guidare l'efficientamento complessivo nell'uso delle risorse** e che può generare risparmi economici consistenti per le aziende. In questo ambito, **Unilever Italia** ha sviluppato un indicatore per misurare gli sprechi lungo tutto il processo produttivo, permettendo una sostanziale diminuzione degli scarti.

Infine, i **pre-trattamenti** e la **raccolta differenziata** si mantengono su **valori generalmente alti**, con iniziative strutturate applicate a quote di rifiuti superiori al 75%.



Unilever

Zero Base Waste: l'indicatore di Unilever per misurare gli sprechi e minimizzare i rifiuti

Azienda: **Unilever Italia**

Settore: **Cura della casa e della persona**

Numero dipendenti: **650**



L'azienda

Unilever è una multinazionale attiva nei settori del largo consumo, in particolare alimentare, cura della casa e della persona. L'azienda è presente in oltre 190 paesi e detiene alcuni tra i marchi più noti a livello globale; In Italia gestisce oltre 40 brand, tra cui Mentadent, Dove, Knorr, Svelto, Coccolino, Sunsilk.

Background

L'impegno di Unilever sui temi della circolarità si concretizza in azioni che abbracciano l'intero ciclo di vita dei prodotti: dalla progettazione alla gestione del fine vita. Unilever si è posta obiettivi ambiziosi sul redesign degli imballaggi, la riduzione della plastica vergine, la prevenzione dei rifiuti e l'adozione di pratiche produttive a basso impatto. In questi ambiti sono stati fatti molti progressi che hanno aiutato Unilever a ridurre il proprio impatto ambientale e a incontrare le aspettative dei consumatori. Le sfide che l'azienda si pone, oggi, sono comuni a molte altre imprese e riguardano soprattutto la creazione di value chain più circolari.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Unilever ha sviluppato a livello globale l'indicatore **Zero Base Waste** per misurare in modo trasversale gli sprechi di materiale (materie prime e packaging) lungo l'intero processo produttivo, dalla pianificazione degli approvvigionamenti, alla produzione, fino alla gestione dei rifiuti all'interno dello stabilimento. Questo indicatore viene misurato considerando i processi fatti a livello locale, in Italia.

L'indicatore si basa sul **confronto tra la quantità di materiali prevista dalla distinta base** (bill of materials - BOM) per realizzare un determinato volume di prodotto e la **quantità effettivamente consumata**. Questo confronto **consente di quantificare** la deviazione rispetto a quanto pianificato, ovvero **lo spreco di materiale generato da inefficienze**.



Zero Base Waste monitora sia le **perdite legate al processo** interno (es. scarti di produzione), sia quelle derivanti da cause esterne come **errori di pianificazione, eccessi d'ordine** o **materiali** che giungono a **scadenza in magazzino**. Il Zero Base Waste è quindi un **indicatore end-to-end**, che riflette il livello complessivo di efficienza nella gestione dei materiali durante l'intero processo produttivo.

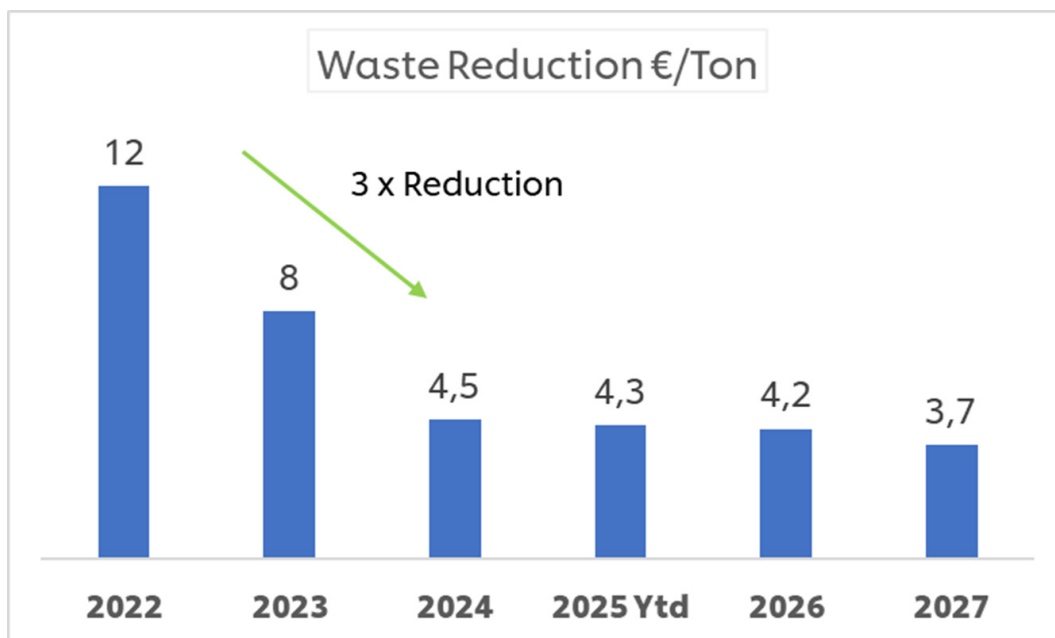
I RISULTATI



Negli ultimi tre anni, l'azienda ha ottenuto progressi significativi nella gestione dei rifiuti, riducendo il **valore complessivo del waste di circa tre volte rispetto al precedente benchmark interno**. Il monitoraggio dell'indicatore **Zero Base Waste** ha consentito di individuare con precisione le **aree di miglioramento** e di consolidare un **approccio integrato alla gestione delle risorse**.

Sul piano sociale e organizzativo, l'applicazione sistematica dello strumento ha favorito un maggiore coinvolgimento del personale e ha **diffuso una cultura aziendale orientata al monitoraggio continuo** delle performance e al miglioramento costante dei processi.

I benefici sono stati anche di tipo economico, poiché la riduzione del quantitativo di rifiuti prodotti comporta una riduzione dei costi di **gestione dei rifiuti (da 12 €/ton a 4 €/ton) (es. minori quantità di rifiuti da avviare ai processi di trattamento o smaltimento)**. Il grafico mostra l'andamento reale della riduzione degli sprechi nel corso degli ultimi tre anni.



DRIVER



L'iniziativa è nata dall'esigenza di migliorare **l'efficienza nell'utilizzo delle risorse** lungo l'intera catena del valore, con l'obiettivo di ridurre gli sprechi di materiali, **abbattere i costi** e prevenire scostamenti rispetto al piano di produzione.

Queste azioni si inseriscono nel percorso strategico di **Unilever verso l'obiettivo di emissioni nette zero entro il 2039**, rappresentando un importante tassello nella progressiva decarbonizzazione della catena del valore.

BARRIERE



L'introduzione del sistema **Zero Base Waste** può incontrare alcune barriere, legate soprattutto alla **necessità di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali** e alla **rigidità dei sistemi informatici** che possono ostacolare l'integrazione dei dati. Ulteriori difficoltà derivano dalla **resistenza al cambiamento** e dalla **scarsa consapevolezza del personale** sui benefici di una gestione strutturata degli sprechi. Anche la **complessità di adattamento dell'indicatore a processi produttivi diversi** può rendere più impegnativa la fase iniziale di implementazione.

FATTORI DI SUCCESSO



Al successo dell'iniziativa hanno contribuito la chiarezza e la misurabilità degli obiettivi, unitamente alle attività di formazione organizzate su questo tema. Una delle azioni intraprese per ridurre gli scarti è stata l'introduzione di **regole specifiche nel sistema SAP** per la gestione dei materiali e dei flussi produttivi, con particolare attenzione alla tracciabilità e al rispetto del principio FIFO (First In, First Out). Su queste nuove regole è stato avviato un **percorso formativo dedicato ai reparti planning, produzione e magazzino**, finalizzato a rafforzare le competenze operative e a garantire un'applicazione coerente ed efficace delle nuove procedure.

L'adozione di strumenti digitali di controllo e la **partecipazione attiva di tutti i reparti** rappresentano ulteriori fattori di successo e sono delle leve per proseguire questo percorso di miglioramento.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Reparto planning
- Reparto produzione
- Reparto magazzino

Prossimi passi

Tra i futuri sviluppi dell'iniziativa **Zero Base Waste**, Unilever prevede di definire **target più precisi e formalizzati** a livello operativo, basandosi sui dati già monitorati localmente nei propri stabilimenti. Attualmente, la generazione dei rifiuti e le modalità di gestione vengono controllate per garantire la conformità agli standard aziendali e alle normative locali, mentre il team globale **Safety, Health and Environment (SHE)** supervisiona il rispetto dell'obiettivo di non destinare alcun rifiuto non pericoloso a discarica o incenerimento senza recupero energetico. L'introduzione di target specifici permetterà di misurare in modo più puntuale l'efficacia delle azioni di riduzione degli sprechi e di orientare le strategie operative verso una gestione sempre più efficiente e sostenibile dei materiali.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Introduce un sistema di misurazione continuo, che consente di monitorare i progressi e fissare benchmark interni.
- Riduce l'uso inefficiente delle risorse e previene rifiuti.
- Crea consapevolezza sui temi della circolarità e della sostenibilità all'interno dell'azienda.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Riduzione dei costi di gestione dei rifiuti (€/ton).
- Aumento della produttività nell'uso delle risorse.
- Riduzione dello scostamento tra costi effettivi delle materie prime e costi previsti nella distinta base.

Punti di forza e principali ambiti di miglioramento

La tabella sotto (vedi Tabella 2) riporta una sintesi dei principali punti di forza e margini di miglioramento del settore della cura della casa e della persona emersi per ogni fase del ciclo di vita analizzata.

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di strategie di accreditamento fornitori che tengano in considerazione obiettivi di economia circolare. • Ricorso all'ottimizzazione dei viaggi e riduzione delle distanze percorse. • Impiego di mezzi meno impattanti. • Ricorso a fornitori locali • Minimizzazione degli imballaggi delle materie prime in ingresso. • Riduzione degli sprechi di materie prime attraverso l'adozione di procedure e strumentazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisto di materie prime/semi-lavorati da filiere tracciate e sostenibili. • Presenza di iniziative volte a garantire la qualità/quantità delle acque nei bacini di origine. • Due diligence sulla propria catena di fornitura.
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di prodotti con caratteristiche di circolarità. • Sostituzione sostanze pericolose e microplastiche nel design di prodotto. • Efficientamento nell'uso di risorse idriche ed energetiche in fase di produzione. • Dematerializzazione degli imballaggi e minimizzazione degli sprechi. • Imballaggi primari realizzati con materiali rinnovabili e materie prime seconde. • Imballaggi secondari con materie prime seconde e/o rinnovabili. 	

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efficiente delle risorse e strumenti per aumentare l'efficienza. • Recupero dei residui di produzione. • Monitoraggio delle emissioni di gas serra. • Approvvigionamento di energia elettrica da fonti rinnovabili. • Riduzione dei consumi energetici. • Impiego efficiente della risorsa idrica. • Formazione dei dipendenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative volte a migliorare l'indice di intensità delle risorse.
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> • Noleggio/acquisto di mezzi, rispondenti a criteri di circolarità • Impiego di mezzi meno impattanti. • Ottimizzazione dei carichi e dei tragitti. • Adozione di forme di reverse logistics. • Collaborazione con i fornitori. • Monitoraggio dei consumi di carburante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative volte a migliorare l'indice di intensità delle risorse.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di informazioni per il consumatore sulle modalità di utilizzo e di conservazione dopo l'apertura dei propri prodotti. • Presenza di informazioni per il consumatore sulle modalità di utilizzo dei prodotti e di gestione del "fine vita" degli imballaggi. • Campagne di sensibilizzazione verso il consumatore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di iniziative nell'ambito del "Product service system/ Product As Service". • Strumenti di tracciamento e la trasparenza per il consumatore. • Certificazioni dei prodotti finiti su tematiche di sostenibilità/tracciabilità.
Gestione dei rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Ritiro dei prodotti a fine vita o degli imballaggi. • Riutilizzo delle attrezzature. • Gestione circolare dei prodotti invenduti. • Elevato valore percentuale delle operazioni di recupero di energia e di materia dai rifiuti. • Presenza di attività di pre-trattamento dei rifiuti. • Presenza di raccolta differenziata sotto-tipologie di rifiuti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritiro dei propri prodotti e/ imballaggi a fine-vita

Tabella 2 - Punti di forza e ambiti di miglioramento per il settore della cura della casa e della persona

3.3 La circolarità nel settore retail: confronto delle performance

Nel settore retail, il campione analizzato nel 2025 comprende sei aziende, rispetto alle otto considerate nella rilevazione del 2022. La performance media di circolarità mostra un **leggero aumento, passando dal 45% del 2022 al 46% nel 2025**, mantenendo comunque il comparto nell'area Concerned, come riportato in Figura 20.

Il confronto con il 2022 evidenzia una sostanziale stabilità della media complessiva, ma con una diversa distribuzione interna: diminuisce la quota di imprese più mature, mentre cresce il peso di quelle meno avanzate. Il settore retail conserva risultati complessivamente positivi, ma non evidenzia evoluzioni significative, confermandosi un settore ancora in una fase di stabilità che richiede ulteriori passi di miglioramento.

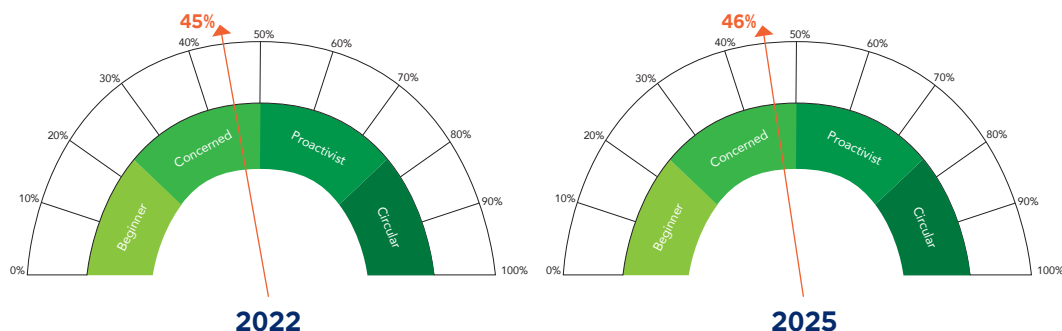


Figura 20 - Performance media ottenuta dalle aziende del settore retail

Nel settore retail, il confronto tra il 2022 e il 2025 mette in luce un'evoluzione caratterizzata da segnali contrastanti (vedi Figura 21).

Nel 2022 la mediana si attestava al 46% mentre nel 2025 questa si attesta al 44%. La distribuzione dei risultati evidenzia un cambiamento: la performance più bassa cresce dal 25% al 38%, segnalando un **miglioramento delle aziende che si collocano nella fascia dei Beginner**, mentre la performance più alta si riduce dal 68% al 64%. Nel complesso, la variabilità si restringe, indicando una **riduzione dell'eterogeneità interna**.

Questi risultati sono influenzati dalla **diversa composizione del campione** e dall'**introduzione di nuovi KPI** legati a dimensioni emergenti. Ne deriva l'immagine di un comparto che, pur non mostrando un miglioramento netto, si colloca in una fase di assestamento in cui restano ancora **spazi per consolidare strategie e pratiche di circolarità più robuste e diffuse**.

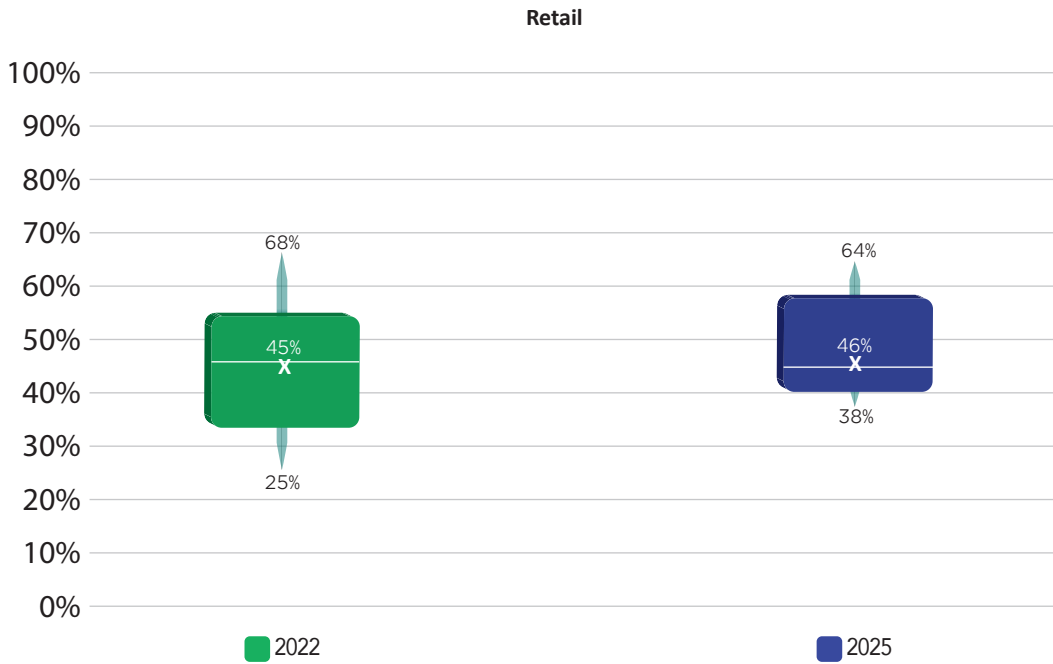


Figura 21 - Performance complessive settore retail

Entrando nel dettaglio delle diverse categorie di performance, nel 2022 le imprese del settore retail risultavano equamente distribuite tra le categorie Concerned (50%) e Proactivist (50%), senza alcuna presenza nelle fasce Beginner o Circular (vedi Figura 22).

Nel 2025 lo scenario cambia sensibilmente: la quota di aziende **Concerned cresce fino all'83,3%**, mentre la componente **Proactivist si riduce drasticamente al 16,67%**. Non si registrano imprese nelle categorie Beginner e Circular.

Se da un lato **diminuisce la quota di imprese con performance più avanzate**, dall'altro emerge l'immagine di un settore che sta **diffondendo pratiche di circolarità anche tra aziende oggi meno mature**, ma già impegnate a costruire le basi per raccoglierne presto risultati concreti.

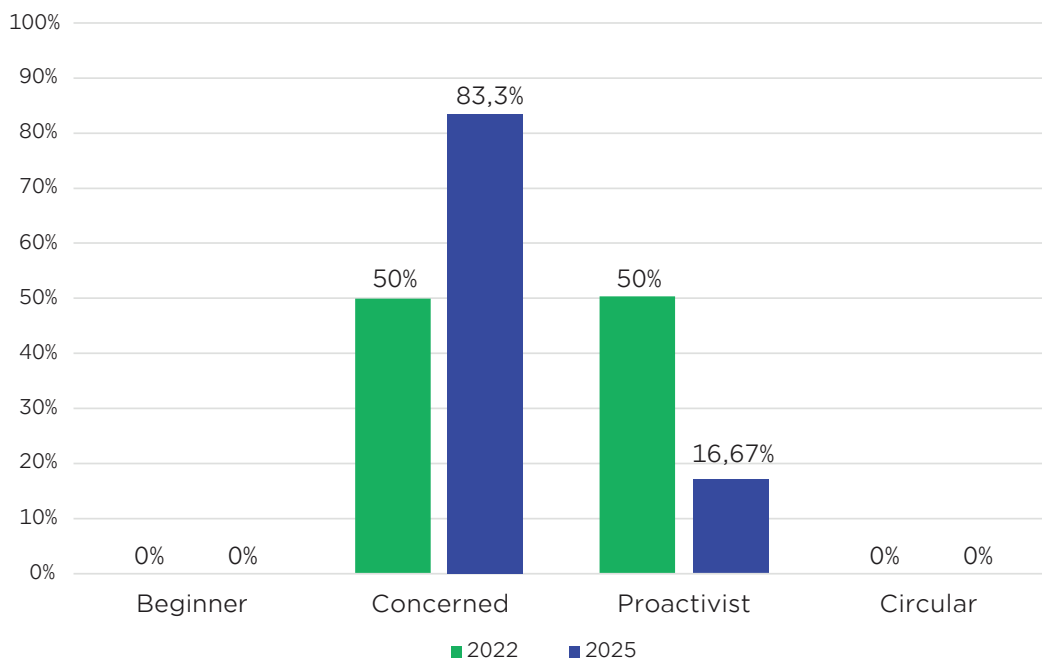


Figura 22 - Suddivisione dei campioni delle aziende (2022-2025) del settore retail in base al livello di circolarità misurato con Circol-UP

Analisi per fase del ciclo di vita e buone pratiche del settore

L'analisi delle diverse fasi per il settore retail tra il 2022 e il 2025 conferma un'evoluzione articolata, caratterizzata da **progressi in alcune aree e rallentamenti in altre** (vedi Figura 23).

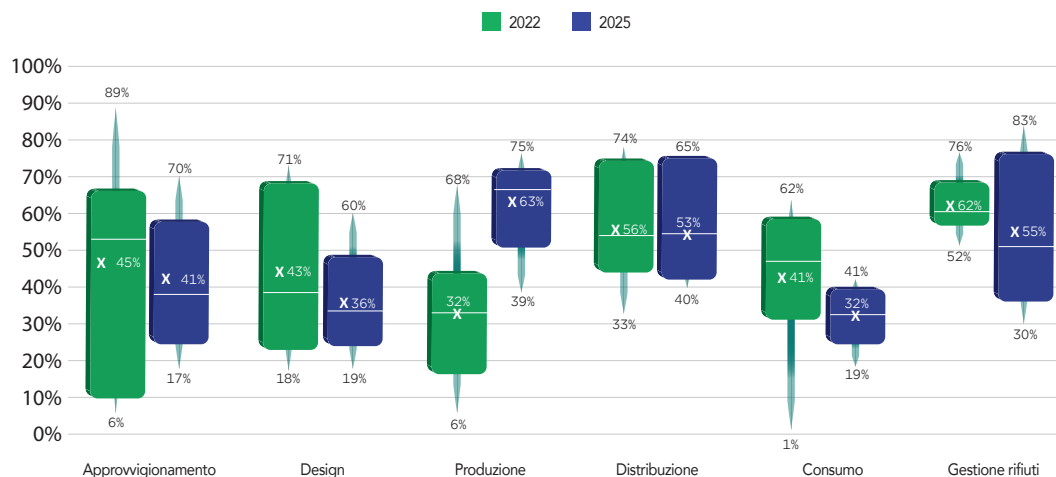


Figura 23 - Distribuzioni delle singole performance di circolarità (2022 - 2025) del settore retail secondo le classi previste dal tool Circol-UP

Fase di approvvigionamento

La fase di **approvvigionamento** mostra, nel complesso, **un calo rispetto al 2022**, con una riduzione dei punteggi medi, da **45% nel 2022** a **41% nel 2025**, e una distribuzione più compatta.

Sul fronte dell'**approvvigionamento di materie prime e semilavorati** si osservano pratiche circolari **in crescita**, sebbene non ancora pienamente ottimizzate. In ambito logistico, due aziende hanno intrapreso iniziative volte all'ottimizzazione che interessano oltre il 75% dei trasporti e comportano una riduzione superiore al 75% delle distanze percorse. Le restanti realtà mostrano invece un'adozione ancora limitata di tali pratiche, con livelli compresi tra 0% e 50%. Allo stesso modo, l'adozione di **mezzi a minore impatto ambientale risulta ancora solo parzialmente integrata nelle strategie aziendali**, dove una sola azienda del campione coinvolge attivamente i propri fornitori affinché utilizzino mezzi a minor impatto. L'attenzione alla **riduzione e alla razionalizzazione degli imballaggi**, invece, costituisce un ambito in cui si registrano buone pratiche. Metà delle aziende del campione si adopera affinché più del **75% degli imballaggi sia soggetto ad azioni di minimizzazione** da parte dei propri fornitori. Al contrario, l'altra metà del campione mostra livelli inferiori al 50%, segnale di processi ancora in fase di sviluppo.

Permangono invece **margini di miglioramento** per quanto riguarda l'**acquisto da filiere tracciate e sostenibili** e, più in generale, per l'**integrazione sistematica di criteri di sostenibilità** nei processi di acquisto. Attualmente, l'applicazione di tali criteri ai propri fornitori e la selezione delle materie prime con tali caratteristiche interessano quote mediamente comprese tra il 25% e il 50% dei fornitori/materie prime. La **due diligence di filiera** mostra una **forte variabilità**, con poche esperienze consolidate e numerosi casi ancora in fase iniziale. Nonostante ciò, molti retailer stanno intensificando i propri sforzi per coinvolgere i fornitori e mappare le caratteristiche di circolarità dei prodotti approvvigionati, al fine di individuare le modalità più efficaci per interventi migliorativi.

La formalizzazione delle **strategie aziendali orientate ai principi di economia circolare** è ancora marginale, infatti, mediamente le aziende si presentano o in fase di implementazione o con strategie che **fanno solo parzialmente riferimento all'economia circolare**. Tale formalizzazione può rappresentare uno strumento per sistematizzare le diverse iniziative che le aziende del settore già attuano in tema di circolarità e individuare ambiti prioritari in cui pianificare nuovi interventi. Una buona pratica su questo tema è quella messa in atto da **Carrefour Italia**; attraverso la creazione di una coalizione che ha sottoscritto un Manifesto per l'Economia Circolare, l'azienda ha potuto formalizzare il proprio impegno per la circolarità e quindi mettere in pratica numerose pratiche circolari.



Carrefour

Il Manifesto di Carrefour Italia
per la circolarità

Azienda: **Carrefour Italia - GS S.p.A**

Settore: **Retail**

Numero dipendenti: **circa 9.900**

L'azienda

Carrefour è uno dei principali player della grande distribuzione in Italia, parte di un gruppo internazionale presente in oltre 40 Paesi. La rete italiana include supermercati, ipermercati, punti vendita di prossimità e cash&carry.

Background

La missione del Gruppo Carrefour è quella di guidare la Transizione Alimentare per tutti. Un'ambizione che consiste nell'offrire ai clienti un'alimentazione di qualità, affidabile e a un prezzo accessibile. Tra le diverse progettualità che scaturiscono dalla missione, Act for food si focalizza sul coniugare sostenibilità, gusto e qualità. Proprio nell'ambito di Act for food si è formalizzato l'impegno di Carrefour per l'economia circolare attraverso una strategia globale di economia circolare che integra i principi della doppia materialità previsti dagli standard ESRS e che pone la circolarità al centro del proprio modello di business. L'integrazione delle logiche di economia circolare ed efficientamento sono, inoltre, mezzi attraverso cui Carrefour vuole contribuire alla riduzione della propria carbon footprint.

Tra le priorità strategiche della strategia di circolarità figurano: la gestione efficiente dei rifiuti, la prevenzione dello spreco alimentare, la progettazione di packaging sostenibile e la promozione di prodotti sfusi.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Carrefour ha formalizzato il proprio impegno per l'economia circolare con il **supporto della società di consulenza EY e di 7 partner industriali** (Barilla, Bonduelle, Coca-Cola HBC, Colgate-Palmolive, Ferrarelle, L'Oréal e Sofidel), creando una **coalizione dedicata** che ha pubblicato e sottoscritto il **Manifesto per l'Economia Circolare**, basato su quattro pilastri:



1. **Eco-design** degli imballaggi con l'obiettivo di realizzare entro il 2025 il **100% del packaging dei prodotti a marchio in materiale riciclabile, compostabile o riutilizzabile**, garantendo al contempo che tutte le filiere dei prodotti a rischio deforestazione siano certificate come sostenibili.
2. Promozione di **nuove abitudini di acquisto** basate su **modelli di vendita sfusa e di riuso**, per le quali Carrefour prevede un investimento complessivo di 150 milioni di euro entro il 2026, volto a favorire la diffusione di pratiche di consumo più circolari.

3. Gestione efficiente dei rifiuti (**waste management**) con l'impegno a **riutilizzare o riciclare il 100% dei rifiuti entro il 2025**, migliorando i processi di raccolta, tracciabilità e valorizzazione delle risorse.
4. **Comunicazione** trasparente verso i consumatori finalizzata a **promuovere scelte di acquisto più consapevoli** e a **rafforzare il coinvolgimento dei clienti** nella transizione verso modelli di consumo sostenibili.

Particolare attenzione viene data alle **azioni nei punti vendita**: gli obblighi normativi in materia sanitaria - come le disposizioni del Regolamento (CE) n. 852/2004 sull'igiene dei prodotti alimentari, il D.Lgs. 193/2007 e le linee guida HACCP - sono interpretati come strumenti di prevenzione dello spreco. Attraverso controlli sulla rotazione delle merci, è possibile gestire correttamente le scadenze dei prodotti, riducendo il rischio di sprechi; mentre tabelle di durata in vetrina e rigorose regole di stoccaggio assicurano condizioni ottimali di conservazione (temperatura, umidità, tracciabilità), in coerenza con i protocolli interni condivisi con i team qualità e logistica. I prodotti **prossimi alla scadenza** od oltre il termine minimo di conservazione (TMC) vengono commercializzati in **aree dedicate "Zero Spreco"**, inseriti nei sacchetti di **"Too Good To Go"**, oppure **donati ad associazioni locali**.

Inoltre, in oltre **50 punti vendita** è prevista la **vendita di prodotti sfusi**. In questo ambito, uno degli esempi più significativi è **"Spesa Sballata"**, attiva nella provincia di Varese, che consente ai clienti di **portare i propri contenitori riutilizzabili** per l'acquisto di prodotti freschi, **riducendo i rifiuti** e **promuovendo la partecipazione attiva**.



I RISULTATI



L'impegno ha prodotto risultati concreti su più livelli: sul piano ambientale, si è registrata una significativa riduzione degli sprechi alimentari: la partnership con **Too Good To Go** ha permesso di salvare oltre **un milione di pasti in cinque anni**, evitando lo spreco di **oltre 1.000 tonnellate di cibo** e la conseguente emissione di **più di 2.500 tonnellate di CO₂**.

Parallelamente, l'introduzione della **vendita sfusa**, ha contribuito a una **prevenzione più efficace dei rifiuti** e a un **minor utilizzo di imballaggi monouso**, con benefici diretti in termini di impatto ambientale.

Dal punto di vista sociale, l'iniziativa ha rafforzato la **trasparenza verso i consumatori** e promosso una maggiore **consapevolezza negli acquisti**, contribuendo alla diffusione di modelli di consumo più responsabili. Sul piano economico, le azioni intraprese hanno consentito di **contenere i costi di smaltimento degli invenduti**, aumentare la **competitività** e migliorare la **fidelizzazione della clientela**.

DRIVER



L'iniziativa di Carrefour nasce da una combinazione di fattori regolatori, sociali e valoriali che ne hanno orientato lo sviluppo e ne spiegano la coerenza con la strategia di sostenibilità dell'azienda. Da un punto di vista normativo, il crescente impulso delle policy europee ha fortemente spinto la creazione di strategie strutturate per l'applicazione dei principi di economia circolare. Parallelamente, le **attese dei consumatori** si sono evolute verso modelli di consumo più consapevoli e trasparenti. A questi elementi si aggiunge la **responsabilità sociale derivante dallo statuto di Società Benefit**, che impegna formalmente l'azienda a perseguire finalità di beneficio comune, integrando obiettivi ambientali e sociali nelle scelte strategiche e operative.

BARRIERE



Sul piano della formalizzazione del Manifesto, è stato necessario uno sforzo di coordinamento, coinvolgimento e allineamento di obiettivi tra i diversi partner. Da questo punto di vista, il supporto esterno di EY ha offerto la possibilità di facilitare tali processi. La messa in opera delle diverse attività ha richiesto uno sforzo organizzativo al fine di introdurre le procedure da integrarsi nell'operatività dei punti vendita. Ciò ha richiesto un forte coordinamento tra punti vendita, fornitori e partner esterni. Sul piano organizzativo, è stato essenziale garantire un **allineamento costante tra le diverse funzioni aziendali** e un'efficace **integrazione dei dati e dei sistemi di tracciabilità** lungo la filiera. Inoltre, l'introduzione di modelli di consumo basati su **sfuso e riuso** può incontrare resistenze dovute a vincoli normativi, requisiti igienico-sanitari e abitudini dei consumatori. A queste sfide si aggiungono la **necessità di investimenti iniziali** per adeguare infrastrutture e processi, la **formazione del personale** nei punti vendita e la **complessità nel misurare i risultati ambientali e sociali** in modo uniforme tra i diversi **partner della coalizione**.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo dell'iniziativa di Carrefour si fonda su una **visione chiara e obiettivi misurabili**, che hanno orientato l'intero percorso. La presenza di un **budget dedicato alle iniziative da Carrefour** ha garantito la disponibilità delle risorse necessarie per sviluppare i progetti. Un ulteriore elemento determinante è stata la **collaborazione con partner esterni e con enti pubblici locali**, che ha permesso di creare sinergie lungo la filiera e di rafforzare l'impatto delle iniziative sul territorio. La collaborazione con gli enti pubblici locali, infatti, è stata determinante per la realizzazione dei progetti innovativi come "Spesa Sballata", che ha visto la collaborazione con l'ASL e la sottoscrizione di accordi territoriali. Infine, il **coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi**, dal top management al personale dei punti vendita, ha assicurato coerenza nella messa a terra delle azioni e nella diffusione della cultura della sostenibilità.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Dipartimento RSE (Responsabilità Sociale d'Impresa, owner del progetto)
- Merchandising
- Manager punti vendita
- Supply chain
- Funzione qualità
- Funzione acquisti interni

Stakeholder esterni

- Enti pubblici locali
- Consulenti esterni
- Partner industriali

Prossimi passi

Nei prossimi anni, Carrefour intende estendere le attività legate all'economia circolare all'interno dei punti vendita, rafforzando la collaborazione con i partner della filiera e ampliando le iniziative rivolte ai consumatori. L'obiettivo è consolidare le pratiche già avviate e fissare nuovi obiettivi più ambiziosi.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Traduce i pilastri del Manifesto in pratiche quotidiane nei reparti.
- Valorizza i prodotti prossimi alla scadenza od oltre TMC attraverso riutilizzo, donazioni e informazione trasparente al consumatore.
- Riduce l'uso di imballaggi monouso grazie al coinvolgimento attivo dei clienti.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Quantità di prodotti oltre TMC venduti con corretta informazione al consumatore.
- Numero di consumatori aderenti al progetto "Spesa Sballata".
- Quantità di bag TGTG consegnate.
- Riduzione del quantitativo di rifiuti alimentari avviati a recupero grazie alle iniziative anti-spreco.
- Percentuale di imballaggi compostabili o riciclabili immessi sul mercato rispetto al totale.

Fase di design

Un andamento simile si riscontra nel **design**, che passa da una **mediana di 38-40% nel 2022** a poco più del **30% nel 2025**, segnalando una parziale perdita di slancio.

Uno degli aspetti con performance più elevate riguarda la **collaborazione con enti di ricerca e partner esterni**, ambito in cui si registrano **valori convincenti**. Ciò evidenzia l'avvio di programmi di ricerca e sviluppo dedicati alla circolarità e alla sostenibilità da parte di **tutte le aziende**, sebbene risulti variabile il numero di iniziative avviate.

Risultati meno ottimali hanno riguardato la **durabilità dei prodotti**. Questa dimensione risulta pienamente consolidata in un'unica realtà, che raggiunge valori superiori al 75% sul totale dei prodotti.

In generale, l'**eco-design degli imballaggi** primari risulta essere ancora un **ambito di miglioramento**. Mediamente, il **50% degli imballaggi primari** risulta possedere caratteristiche di circolarità. Si registrano comunque alcuni progressi nel settore degli imballaggi alimentari, soprattutto su dematerializzazione e riduzione degli spessori, dove alcune aziende adottano approcci già strutturati.

L'applicazione di criteri di eco-design **ai prodotti non alimentari** si mostra ancor più complessa, con valori inferiori al 10% dei prodotti che risultano integrare tali criteri: durabilità e circolarità dei materiali appaiono infatti più difficili da integrare nella gestione di prodotti diversi da quelli alimentari, in quanto possono includere un'ampia gamma di beni dalla detergenza, alla cosmetica, fino ai piccoli elettrodomestici.

Fase di produzione

La **produzione** rappresenta invece l'area con i **miglioramenti più evidenti**: da una **mediana di circa 30% nel 2022** si **sale a circa 70% nel 2025**, con una crescita marcata sia della media sia della distribuzione complessiva. Questo è un dato particolarmente significativo, considerando che nello strumento sono stati introdotti nuovi indicatori che ampliano il numero degli ambiti di valutazione.

In particolare, il settore mostra di aver ottenuto **buoni risultati** nell'**integrazione** di pratiche che combinano l'**efficienza nell'uso delle risorse** con la **circularità delle attività di reparti** come gastronomia, panetteria e simili. Questo risulta l'ambito più strutturato, con la quasi totalità delle aziende del campione che dimostrano l'applicazione di linee guida atte a mettere in pratica modalità gestionali di natura circolare. Nei **centri di distribuzione** e nelle **aree di lavorazione dei freschi/freschissimi** la maggior parte delle aziende adotta infatti **procedure consolidate di economia circolare**.

Inoltre, la **formazione dei dipendenti** che operano nei punti vendita evidenzia una crescente attenzione da parte delle aziende al coinvolgimento diffuso del personale in percorsi formativi dedicati ai principi di sostenibilità e circolarità, con **livelli di partecipazione compresi tra il 50% e il 75%**.

Dal punto di vista del **monitoraggio delle emissioni climalteranti**, le aziende si attestano mediamente in una fase di monitoraggio e calcolo delle emissioni in scope 1 e 2, anche se due aziende del campione hanno avviato attività per monitorare anche le emissioni in scope 3.

Un ambito con **performance abbastanza soddisfacenti** è rappresentato dal **monitoraggio e supporto ai propri terzisti** affinché questi integrino principi e obiettivi di economia circolare nelle loro attività. Per la maggior parte, i retailer esercitano un grado di controllo medio, monitorando in maniera sistematica i propri terzisti. In definitiva, le performance più elevate si riscontrano laddove è più alto il livello di controllo e gestione diretta dei processi, come all'interno dei propri reparti e dei Ce.Di..

Fase di distribuzione

La **distribuzione** mostra un **arretramento più contenuto**, con la mediana che passa da poco oltre il 55% nel 2022 a circa **52% nel 2025**. Si mantiene un **buon livello di maturità complessiva** e un'organizzazione sotto molti aspetti **ben allineata ai principi di circolarità**.

In questa fase sono inclusi anche gli indicatori che misurano la capacità del retailer di minimizzare gli sprechi di risorse materiche in fase di vendita e di gestire efficientemente le altre risorse (idrica ed energetica) nei punti vendita.

I punti di forza riguardano soprattutto i **punti vendita e i magazzini interni**. Infatti, la quasi totalità dei punti prevede la messa in atto di **procedure strutturate per la rotazione delle scorte, la gestione delle scadenze e la prevenzione degli sprechi di materia prima**. Questo approccio **si ritrova anche nei centri di distribuzione**, dove la gestione delle scorte appare solidamente improntata alla prevenzione degli sprechi.

Riguardo alla gestione dei punti vendita, è interessante notare che sono stati realizzati sistemi di pagamento che prevedano l'utilizzo di carta termica BPA free o la possibilità di pagare tramite app senza l'emissione dello scontrino cartaceo. In media, queste attività sono riscontrate in oltre il 50% dei punti vendita.

Un altro elemento favorevole riguarda l'integrazione dei principi di sostenibilità e circolarità nell'**outsourcing della logistica**: i **servizi affidati a operatori esterni integrano in misura crescente tali principi**, con collaborazioni attive con i fornitori logistici orientati alla riduzione degli impatti in fase di distribuzione. Possiamo affermare che, mediamente, mezzi rispondenti a criteri di sostenibilità siano adottati per circa il 50% del totale. Una percentuale analoga appare adottata, in media, per il trasporto intermodale. Ancora più positiva la performance riguardante l'ottimizzazione dei percorsi, che avviene per oltre il 75% dei viaggi. La richiesta di ottimizzazione dei carichi produce una percentuale di ottimizzazione intorno al 60%.

La **mobilità dei dipendenti** appare meno oggetto di attenzione, con l'attuazione di **iniziative sporadiche o in corso di programmazione**. Analogamente, le iniziative volte a garantire la mobilità sostenibile dei propri clienti risultano mediamente limitate ad alcuni punti vendita.

Anche la **condivisione degli asset**, mettendo quindi in pratica forme di simbiosi industriale delle infrastrutture, si limita a **iniziative isolate e in fase di implementazione**.

In questa fase, le criticità si concentrano innanzitutto sull'**energia**, dove il **ricorso a fonti rinnovabili e gli interventi di efficientamento risultano ancora limitati**. La media della percentuale di energia elettrica autoprodotta e/o acquistata con certificati di garanzia è inferiore al 15%. Inoltre, la **gestione circolare della risorsa idrica** resta un **ambito marginale, con copertura frammentaria**.

Mediamente la **realizzazione/ristrutturazione dei propri punti vendita/magazzini** e centri di distribuzione che tenga in considerazione criteri di circolarità è attuata per circa il 25-50% dei punti vendita/magazzini. Non mancano tuttavia aziende che hanno già pienamente integrato i principi di circolarità e di gestione efficiente delle risorse sia nella progettazione di nuovi punti vendita e di Ce.Di. che nella gestione di quelli esistenti. [Italmark](#) è particolarmente attiva su questo fronte, infatti ha avviato un ripensamento dei punti vendita in chiave circolare e sostenibile, con migliorie che riguardano non solo gli spazi ma anche i materiali di consumo.

Nella fase di distribuzione rientra anche il tema della reverse logistics di imballaggi secondari e terziari. Su questo aspetto, pur non essendoci una uniformità di pratiche da parte delle aziende del campione, possiamo comunque individuare una media superiore al 75% dei viaggi utilizzati per attivare forme di reverse logistics. Si ritrovano inoltre casi emblematici. Ad esempio, [Coop Italia](#), per il trasporto di prodotti ortofrutticoli, carne e pesce, tra fornitori, Ce.Di. e punti vendita, utilizza cassette riutilizzabili a sponde abbattibili, che permettono di ridurre l'utilizzo di imballi e l'ottimizzazione del trasporto.



italmark

Progettazione circolare
dei punti vendita di Italmark

Azienda: **Italmark**

Settore: **Retail**

Numero dipendenti: **2.306**

L'azienda

Italmark è una catena di supermercati radicata principalmente in Lombardia, con una rete di circa 100 punti vendita. L'azienda si distingue per un approccio sempre più orientato all'innovazione e alla sostenibilità.

Background

Negli ultimi anni Italmark ha avviato un percorso concreto per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, ponendo crescente attenzione all'efficienza energetica e alla gestione responsabile delle risorse. Italmark ha avviato diverse iniziative per applicare i principi di economia circolare alla **progettazione dei punti vendita**, alla **riduzione degli sprechi alimentari**, ad esempio offrendo sconti sui prodotti a scadenza ravvicinata, alla **valorizzazione delle risorse e nella riduzione dei consumi**, con l'adesione a iniziative come "M'illumino di meno" in cui si spengono le luci delle insegne dopo l'orario di chiusura, o alla **promozione di comportamenti sostenibili** da parte dei consumatori, grazie a diverse campagne di comunicazione in loco e digitali, in cui vengono informati attivamente sulle diverse iniziative, come quella di forestazione urbana per valorizzare la biodiversità e migliorare la qualità dell'aria.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Nella **realizzazione e nella ristrutturazione dei punti vendita**, dei magazzini e dei centri di distribuzione, Italmark ha adottato **criteri orientati alla circolarità** per una parte significativa delle strutture, con particolare attenzione all'**efficienza energetica**, all'utilizzo di fonti rinnovabili e a un **ripensamento complessivo degli spazi in chiave sostenibile**. Questo approccio ha portato, ad esempio, all'installazione di luci LED e di sensori di movimento per ridurre i consumi energetici e all'adozione di sistemi di autoproduzione da fonti rinnovabili, come i pannelli solari.



Un valore aggiunto di questo percorso è rappresentato dalla collaborazione con il Politecnico di Milano che porterà, entro il 2026, alla **realizzazione di un punto vendita sperimentale** che introdurrà ulteriori elementi di innovazione rispetto a quelli già in essere.

Il concetto di circolarità si riflette anche nella scelta dei materiali di consumo utilizzati all'**interno dei reparti** gastronomia, macelleria e pescheria, i quali sono **riciclabili** e realizzati a partire da **materie prime seconde**.

“ I principi della circolarità non si limitano alla fase edilizia, ma si estendono anche alla gestione quotidiana delle attività nei punti vendita, contribuendo a ridurre sprechi e impatti ambientali. ”
Mauro Odolini, Sustainability Manager, Italmark

I RISULTATI



Attraverso questa iniziativa Italmark ha avviato un percorso concreto verso la **sostenibilità dei propri spazi commerciali**, riducendo i consumi energetici, aumentando la **circularità dei materiali di consumo** (imballaggi) all'interno dei reparti, rafforzando la **collaborazione con università e centri di ricerca** e ottenendo al contempo benefici economici legati alla **riduzione dei costi e all'ottimizzazione delle forniture**.

L'introduzione degli imballaggi con caratteristiche di circolarità all'interno dei reparti, in particolare, è stata un'iniziativa ben accolta, sia all'interno dell'organizzazione, contribuendo alla diffusione della cultura della sostenibilità, sia all'esterno, generando apprezzamento da parte di partner e clienti.

Tra gli altri risultati raggiunti grazie a questo percorso, si cita che circa il **37% dei punti vendita è oggi ristrutturato** con criteri di efficienza e che gli imballaggi dei reparti gastronomia, macelleria e pescheria, contengono in media il **70% di materiale riciclato e sono riciclabili**.

DRIVER



I motivi che hanno spinto Italmark a realizzare questa iniziativa risiedono nella **volontà di dare una concreta applicazione ai propri valori**, trasformando i punti vendita "in ambienti più efficienti, moderni e responsabili" e dimostrando che anche nella grande distribuzione "è possibile integrare i principi circolari in modo sistemico".

BARRIERE



L'iniziativa ha incontrato, soprattutto nelle prime fasi, **resistenze legate al cambiamento culturale**. A ciò si è aggiunta la rilevanza degli **investimenti** necessari per l'adozione di soluzioni sostenibili, che ha rappresentato un ulteriore elemento di difficoltà. Su queste barriere si è intervenuti attraverso la formazione del personale, facendo leva sul commitment della direzione e dimostrando operativamente i vantaggi delle soluzioni adottate.

FATTORI DI SUCCESSO



Il successo dell'iniziativa è stato favorito da una visione strategica chiara e dal forte **commitment della direzione**, che hanno permesso di superare le resistenze iniziali e accrescere la consapevolezza interna. La collaborazione con il mondo della ricerca ha introdotto un approccio innovativo, mentre l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche operative, unita alla misurabilità dei risultati (es. percentuale di materiali di consumo circolari impiegati nei reparti, o quota di punti vendita ristrutturati secondo criteri di circolarità), ha rafforzato sia il **coinvolgimento interno sia la percezione esterna dell'impegno aziendale**.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Direzione tecnica immobiliare
- Direzione acquisti
- Direzione sostenibilità

Stakeholder esterni

- Università
- Fornitori
- Aziende di costruzione
- Pubblica amministrazione
- Clienti

Prossimi passi

Italmark proseguirà applicando i criteri di economia circolare ai nuovi progetti di allestimento e ristrutturazione dei punti vendita, con focus su efficienza energetica, utilizzo di materiali riciclati e riciclabili e miglioramento della capacità di misurare i risultati, per poterli confrontare e ottimizzare. Gli obiettivi riguardano la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO₂, eq rispetto ai livelli pre-intervento, oltre all'aumento della percentuale di materiali circolari impiegati nei reparti.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Riduce i consumi energetici e integra fonti rinnovabili.
- Favorisce l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili nei reparti.
- Rafforza la collaborazione con stakeholder esterni come università.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuale di punti vendita ristrutturati con criteri di efficienza energetica sul totale dei punti vendita ristrutturati nell'anno di riferimento.
- Percentuale di riciclato negli imballaggi presenti nei reparti gastronomia.



Coop Italia

Sistemi di take-back per cassette riutilizzabili
nella filiera alimentare: l'iniziativa di Coop

Azienda: **Coop Italia Soc. Coop.**

Settore: **Retail**

Numero dipendenti: **535**

DISTRIBUZIONE
FASE DEL
CICLO
DI VITA

L'azienda

Coop Italia è il consorzio nazionale che riunisce le cooperative di consumatori del sistema Coop, uno dei principali attori della grande distribuzione organizzata in Italia. Attualmente, il sistema Coop conta 72 cooperative distribuite in 18 regioni italiane. Nello specifico, Coop Italia è il Consorzio Marketing e Acquisti responsabile di negoziare con l'industria e i produttori, sviluppare la private label, le politiche di qualità e sicurezza nonché la strategia di marketing per conto delle Cooperative Associate.

Background

Coop Italia ha sviluppato una visione sistemica dell'economia circolare, guardando ai multipli benefici (ambientali, sociali ed economici) che le azioni di circolarità possono generare. Questa visione ha permesso di anticipare le evoluzioni normative, sfruttare le opportunità offerte dal progresso tecnologico e sviluppare soluzioni circolari, come nel caso delle innovazioni del packaging. L'azienda è riuscita a svolgere un ruolo trainante all'interno della filiera, dimostrando concretamente la fattibilità di soluzioni circolari e coinvolgendo attivamente gli altri attori della value chain.

Descrizione e obiettivi dell'azione

Coop Italia aderisce dal 2007 a sistemi strutturati di logistica inversa per la gestione degli imballaggi riutilizzabili nella filiera alimentare (CPR System), in particolare per le cassette in plastica utilizzate per il trasporto di prodotti ortofrutta, carne e pesce. Il sistema coinvolge le diverse fasi di movimentazione delle merci, dai **fornitori ai centri di distribuzione** e da questi **ai punti vendita**.

Il sistema prevede che, una volta raggiunte quantità ottimali per il rientro, le cassette vuote vengano **ritirate e trasportate dai punti vendita ai centri di distribuzione (Ce.Di.)** da parte di Coop. Dai Ce.Di., le cassette vengono **riconsegnate al sistema CPR**, che ne cura le successive fasi di **ispezione, sanificazione, manutenzione e reinserimento nel ciclo logistico**. Questo meccanismo consente di prolungare il ciclo di vita degli imballaggi, ridurre in modo significativo la produzione di rifiuti e ottimizzare la gestione degli spazi durante il trasporto e lo stoccaggio, anche grazie al fatto che le cassette sono a sponde abbattibili (in particolare, considerando le cassette di altezza 18cm, per sei camion medi che consegnano casse piene, ne torna indietro solo uno). Quando necessario le cassette vengono sottoposte ad attività di manutenzione; in caso di gravi danneggiamenti, le cassette vengono inviate a centri di recupero specializzati che le lavorano per trasformarle in materia prima seconda che sarà utilizzata per la produzione di nuove cassette.

Oltre agli aspetti operativi, l'azione risponde anche a una logica di sistema: la condivisione delle cassette tra più attori della filiera consente di rafforzare il coordinamento logistico tra produttori, piattaforme e punti vendita e rappresenta un'azione concreta di collaborazione all'interno della filiera.



I RISULTATI



Nel 2024 le movimentazioni di cassette riutilizzabili nel settore della carne sono state circa 4.240.000, nel settore ortofrutticolo sono state circa 60 milioni e nel settore ittico sono state circa 294.000, per un totale di 64.536.000 cassette movimentate.

Le cassette hanno permesso, inoltre, il reimpiego di materie prime seconde poiché costituite da materiale riciclato. Le cassette sono infatti realizzate in materiale plastico con contenuto riciclato, reso più resistente grazie ad additivi che lo proteggono dai raggi UV; risultano indeformabili, hanno pareti abbattibili e sono impilabili, caratteristiche che le rendono pratiche e versatili per la logistica. Si tratta di un sistema di imballaggio riutilizzabile e igienico, che garantisce sicurezza e qualità.

Oltre ai benefici ambientali, l'iniziativa ha consentito a Coop di ottenere vantaggi sociali e di governance, come il rafforzamento delle relazioni all'interno dell'intera filiera, riducendo i costi di smaltimento degli imballaggi.

DRIVER



L'obiettivo principale è ridurre l'uso di imballaggi monouso nei prodotti freschissimi, a favore di imballaggi riutilizzabili e quindi di ridurre il consumo di plastiche vergini. Inoltre, Coop è stata mossa dalla volontà di realizzare modelli circolari di utilizzo di imballaggi nella fase distributiva, grazie a imballaggi che non solo sono inseriti in un circuito di riutilizzo, ma sono anche realizzati con materiale riciclato. L'iniziativa punta anche a migliorare l'efficienza logistica e a contenere i costi operativi soprattutto per le cassette ortofrutta a sponde abbattibili, oggi riprogettate con un design alleggerito.

“

Coop è orgogliosa di aver intrapreso questa iniziativa in quanto rappresenta pienamente un approccio circolare sia relativamente all'impatto ambientale che relativamente a quello sociale con il coinvolgimento dell'intera catena del valore. ”

Coop Italia

BARRIERE



La sfida principale è stata garantire il rispetto degli standard igienico-sanitari, a cui si sono aggiunte criticità legate alle prestazioni e alla funzionalità, soprattutto per le categorie carne e ittico.

FATTORI DI SUCCESSO



I fattori di successo sono stati la capacità di generare efficienza nel trasporto dei prodotti e nell'uso delle risorse, creando al contempo valore per l'ambiente e per l'intera filiera agroalimentare. L'iniziativa è stata accolta con entusiasmo dall'azienda, che ha scelto di partecipare fin dalla sua fase fondativa. Il coinvolgimento delle cooperative è avvenuto in modo graduale, distribuito nell'arco di due o tre anni, così da favorire un avvicinamento progressivo e condiviso e percependo il progetto come un'opportunità di crescita e collaborazione. Nel complesso, l'esperienza ha avuto un impatto positivo sulla cultura aziendale, traducendo in operatività i valori di Coop.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Logistica
- Commerciale
- Qualità

Stakeholder esterni

- Fornitori
- Operatori logistici
- CPR System, cooperativa italiana che opera nella produzione, movimentazione e riciclo di imballaggi in plastica riutilizzabili

Prossimi passi

Tra le azioni previste per dare seguito a questa attività, si prevede di mantenere l'utilizzo di questi imballaggi riutilizzabili e se possibile, compatibilmente anche con la produzione primaria, di estenderne l'uso. Sono state, inoltre, sviluppate due nuove misure di casse CPR System (oltre alle 3 misure inizialmente progettate), per ottimizzare il contenuto delle stesse.

Tra gli obiettivi futuri che sono stati fissati vi è quello dell'adozione anche da parte dei produttori e distributori spagnoli della cassa CPR.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- L'imballaggio è abbastanza resistente da essere indeformabile, è pratico grazie alle pareti abbattibili, ed è impilabile per ridurre lo spazio e l'ingombro.
- Rappresenta un sistema di imballaggio riutilizzabile, che riduce l'utilizzo di materiale plastico vergine grazie al contenuto di materie plastiche riciclate.
- Garantisce la protezione ottimale delle merci durante il trasporto grazie alla stabilità del contenuto, favorendo l'efficienza del trasporto, con una conseguente riduzione delle emissioni.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Peso della plastica vergine monouso risparmiata grazie al sistema di take back.
- Numero medio di utilizzi per cassetta prima del fine vita.
- Peso delle materie prime approvvigionate secondo il sistema di take back.

Fase di consumo

Più netta invece la flessione della fase di **consumo**: la mediana scende da circa **45% nel 2022** a **30% nel 2025**. Tuttavia, rispetto al 2022, si osserva una minore variabilità: il quadro complessivo è più omogeneo e compatto. Nonostante il numero inferiore di aziende analizzate, emergono meno situazioni critiche rispetto al passato, segno di un miglioramento più diffuso.

L'ambito dove si registrano i risultati più elevati è quello riguardante le **campagne di sensibilizzazione e comunicazione verso il consumatore**, che mostrano come la maggior parte delle aziende abbia un **programma strutturato e adotti almeno una campagna all'anno**. Questo testimonia un maggiore impegno nella promozione di comportamenti sostenibili e di principi di economia circolare nei consumatori e più in generale negli stakeholder.

Apprezzabili sforzi si ritrovano anche nella condivisione delle informazioni sulle **modalità di uso e conservazione dei prodotti**, sia alimentari che non alimentari. Alcune aziende, infatti, hanno già integrato queste indicazioni nella totalità dei propri prodotti, mentre altre sono ancora in fase di implementazione. Sul tema del **riutilizzo degli imballaggi primari** si stanno muovendo i primi passi. Mediamente le aziende si trovano infatti in fase di implementazione, con **meno del 25% degli imballaggi primari su cui è possibile applicare tali modelli**.

Sempre in tema di iniziative volte alla comunicazione rivolta al consumatore finale, risulta che **informazioni diverse e aggiuntive rispetto a quelle rese obbligatorie dalla legge** siano disponibili, mediamente, su un **numero di prodotti inferiori al 25%**.

Come negli altri settori, la presenza di **strumenti di tracciamento** con **finalità di trasparenza verso il consumatore finale** è anch'essa **embrionale**. Si evidenzia, infatti, come solo tre aziende abbiano svolto attività preliminari in questo senso. La gamma di prodotti che possiede certificazioni di sostenibilità è, sia per i prodotti alimentari che non alimentari, inferiore al 20%.

Fase di gestione dei rifiuti

La **gestione dei rifiuti** segna un passo indietro: la mediana cala da circa **60% nel 2022 a 50% nel 2025**, e la media passa dal 60% al 55%, pur con la presenza di imprese capaci di raggiungere performance elevate.

Un ambito ottimale è rappresentato dalla **gestione circolare dei prodotti alimentari prossimi alla scadenza**, dove le **iniziative** di prevenzione e donazione risultano **ampiamente consolidate** per la maggior parte delle aziende. Mediamente, infatti, le aziende adottano forme di gestione circolare e presentano anche un sistema di monitoraggio dei progressi. Ne è un chiaro esempio la partnership instaurata da **Bennet** con Too Good To Go, che permette di ridurre lo spreco alimentare grazie alla vendita di sacchetti a sorpresa contenenti prodotti ancora perfettamente consumabili ma prossimi alla scadenza o rimasti invenduti.

Per quanto riguarda i **terzisti che si occupano delle pulizie** dei punti vendita e dei centri di distribuzione merci, le richieste affinché adottino sostanze/ prodotti che possiedono certificazioni sostenibili (quali Ecolabel) appaiono limitate e circoscritte.

Per quanto riguarda la **gestione dei rifiuti prodotti**, l'avvio ai processi di recupero risulta complessivamente elevato: la totalità delle aziende veicola tra il **75% e il 100% dei propri residui a recuperi virtuosi**. Allo stesso modo, i **pretrattamenti** sono spesso presenti e hanno il fine di migliorare la gestione complessiva dei rifiuti prodotti presso i punti vendita, spesso riducendone il volume prima del conferimento al gestore finale. Risulta infatti che tali pratiche siano **mediamente applicate in modo strutturato** su alcune tipologie di flussi di rifiuti.

Più critica risulta invece la **raccolta differenziata per sotto-tipologie**, che rimane una pratica **ancora poco diffusa**, spesso a causa delle limitazioni di spazio nei punti vendita.

bennet

Collaborazione e circolarità per la riduzione degli sprechi alimentari in Bennet

Azienda: **Bennet**

Settore: **Retail**

Numero dipendenti: **5.000**

CONSUMO

FASE DEL
CICLO
DI VITA

L'azienda

Bennet è una società per azioni operante nel settore della grande distribuzione organizzata, con una presenza consolidata nel nord Italia. Fondata in Italia nel 1965, l'azienda ha sviluppato un'ampia rete di ipermercati e superstore situati in Piemonte, Lombardia e Liguria.

Background

Bennet sta progressivamente sviluppando una maggiore cura e attenzione all'adesione ai principi di economia circolare, in particolare, nella gestione operativa e nei processi di ordinazione, acquisto e management dei magazzini e dei punti vendita. L'azienda punta anche a massimizzare l'ecodesign degli imballaggi aumentando la riciclabilità e il contenuto di materiale rinnovabile. Bennet riconosce il ruolo dei punti vendita nel contribuire alla circolarità, incoraggiando iniziative locali per diffondere una maggiore cultura di contenimento degli sprechi e di gestione responsabile delle eccedenze.

Descrizione e obiettivi dell'azione

L'impegno di Bennet per una più ampia diffusione dei principi di economia circolare si concretizza attraverso la realizzazione di campagne di sensibilizzazione e comunicazione finalizzate alla promozione di principi e pratiche aderenti all'economia circolare, principalmente dirette alla **riduzione degli sprechi alimentari**. In tal senso, Bennet ha deciso di attivare iniziative contro lo spreco alimentare dei prodotti prossimi alla scadenza, sia tramite la vendita con **offerte vantaggiose per i consumatori**, sia tramite la **dona-zione a enti benefici**. Bennet ha avviato una partnership con Too Good To Go, la piattaforma che consente ai consumatori di acquistare, tramite app, una Surprise Bag a prezzo ridotto e ritirarla direttamente nei punti vendita. La Surprise Bag – chiamata anche **Magic Box** – è un sacchetto a sorpresa che contiene prodotti ancora perfettamente consumabili ma prossimi alla scadenza o rimasti invenduti, che permette di ridurre gli sprechi alimentari.



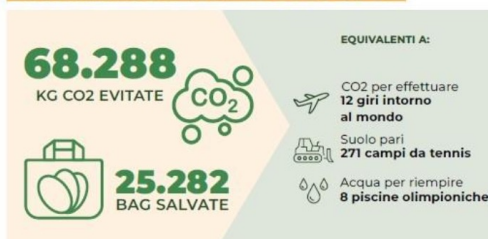
I RISULTATI



Bennet ha analizzato in modo puntuale le principali cause di spreco e le categorie di prodotti più frequentemente invenduti o prossimi alla scadenza, così da poter intervenire in maniera mirata. Nella pianificazione delle attività dei reparti sono state quindi introdotte procedure dedicate, che definiscono tempistiche e modalità per la preparazione delle Magic Box e per la gestione delle donazioni.

Ciò ha prodotto risultati tangibili: nel 2024 Bennet ha donato più di 140 tonnellate di prodotti alimentari, equivalenti a 183.000 pasti e a un risparmio di 265 tonnellate di CO₂, eq.

La collaborazione con TOO GOOD TO GO



Grazie alla collaborazione con Too Good To Go sono state “salvate” più di 25.000 surprise bag, permettendo di risparmiare più di 68 tonnellate di CO₂ equivalente.

DRIVER



L'iniziativa nasce dall'esigenza di migliorare l'efficienza nella gestione dei prodotti in eccesso e prossimi alla scadenza. I due progetti, le donazioni al Banco alimentare e la collaborazione con Too Good To Go, rappresentano l'evoluzione nel tempo di questa attività che unisce l'attenzione al territorio e alle nuove generazioni, attente alla sostenibilità e alla responsabilità sociale.

“

Siamo orgogliosi di aver coniugato la prassi aziendale con il senso di responsabilità nei confronti della collettività. ”

Bennet S.p.A.

BARRIERE



La principale barriera ha riguardato la riorganizzazione interna delle attività, che Bennet ha superato stilando un insieme di procedure. Bennet ha avviato una revisione delle attività quotidiane nei punti vendita, riorganizzando tempi e modalità operative per garantire un'attuazione attenta e tempestiva.

FATTORI DI SUCCESSO



Al successo dell'iniziativa ha contribuito l'aver definito una policy chiara per la gestione dello spreco alimentare, precisando i compiti di ciascuna funzione aziendale coinvolta.

In particolare, il ruolo dei responsabili dei punti vendita è stato cruciale per il successo dell'iniziativa, poiché la loro gestione operativa e il rispetto delle policy definite hanno permesso di ridurre efficacemente lo spreco alimentare.

“

Il fattore vincente delle iniziative è stato il coinvolgimento delle persone che le ha rese consapevoli che questa attività fosse certamente parte del loro lavoro, ma avesse un importante risvolto etico. ”

Bennet S.p.A.

Stakeholder coinvolti

Stakeholder interni

- Coordinatori vendite.
- Direttori di punto vendita.
- Responsabili reparto freschi.
- Magazzinieri.

Stakeholder esterni

- Too Good To Go e clienti che acquistano surprise bag.
- Enti e strutture locali legate a Banco Alimentare attive nei territori di riferimento.
- Famiglie e singoli assistiti dagli enti.

Prossimi passi

Bennet intende rafforzare in modo sempre più strutturato il proprio impegno in questa direzione, valorizzando le pratiche già avviate e introducendo strumenti di monitoraggio per tracciare gli sprechi nei punti vendita, capaci di garantire efficacia, trasparenza e continuità nel tempo. Allo stesso tempo, l'azienda ritiene fondamentale mantenere e sviluppare nuovi accordi strutturati con enti e realtà locali per distribuire le eccedenze alimentari in modo continuativo, consolidando una rete di collaborazioni che consenta di radicare le iniziative sul territorio, rispondere in maniera mirata ai bisogni della comunità e generare un impatto positivo e duraturo.

Perché è una buona pratica di economia circolare?

- Promuove la valorizzazione dei prodotti prossimi a scadenza.
- Riduce gli sprechi alimentari e la quantità di rifiuti organici generati nei punti vendita.
- Allunga il ciclo di vita delle materie prime.
- Limita l'impatto ambientale associato alla produzione e allo smaltimento.

Come si misura la performance di circolarità di questa azione? (Circular KPIs)

- Percentuali di eccedenze cedute/vendute rispetto agli anni precedenti.
- Tonnellate di eccedenze cedute/vendute sul totale disponibile.
- Valore economico complessivo delle eccedenze cedute/vendute.

Punti di forza e principali ambiti di miglioramento

La tabella sotto (Tabella 3) riporta una sintesi dei principali punti di forza e margini di miglioramento del settore retail emersi per ogni fase del ciclo di vita analizzata.

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Approvvigionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative volte alla minimizzazione degli imballaggi secondari terziari da parte dei propri fornitori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di una strategia che tenga in considerazione obiettivi di economia circolare. • Aumento dell'approvvigionamento di materie prime e semilavorati derivanti da filiere tracciate e sostenibili. • Iniziative volte all'ottimizzazione dei trasporti. • Impiego di mezzi a minor impatto ambientale. • Adozione di forme di accreditamento dei fornitori secondo criteri di circolarità. • Due diligence sulla filiera produttiva.
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione con enti di ricerca e partner esterni. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della quota di imballaggi primari con caratteristiche di circolarità. • Aumento della quota di prodotti con caratteristiche di circolarità.
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Efficienza nell'uso delle risorse e adozione di criteri di circolarità nelle attività di reparti produttivi. • Procedure consolidate di economia circolare nei centri di distribuzione e nelle aree di lavorazione dei freschi/freschissimi. • Adozione di iniziative volte al monitoraggio e supporto ai propri terzisti. • Formazione dei dipendenti nei punti vendita e nei Ce.Di. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio delle emissioni climalteranti in scope 3.

FASE DEL CICLO DI VITA	PUNTI DI FORZA	AMBITI DI MIGLIORAMENTO
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di sistemi di ordinazione e di gestione punti vendita e di magazzini interni atti a minimizzare lo spreco di risorse. • Iniziative volte a garantire efficienza nella logistica distributiva. • Presenza di iniziative volte ad assicurare utilizzo di carta termica BPA free o la possibilità di pagare tramite app senza l'emissione dello scontrino cartaceo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dell'approvvigionamento da fonti energetiche rinnovabili. • Efficientamento della gestione risorsa idrica • Iniziative per la mobilità sostenibile di clienti e dipendenti. • Iniziative di condivisione (simbiosi industriale) di infrastrutture.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne di sensibilizzazione e comunicazione verso il consumatore. • Condivisione delle informazioni sulle modalità di uso e conservazione sia dei prodotti alimentari che non alimentari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impiego di imballaggi riutilizzabili. • Strumenti di tracciamento e trasparenza per il consumatore. • Certificazioni dei prodotti finiti su tematiche di sostenibilità/tracciabilità.
Gestione rifiuti	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione circolare dei prodotti alimentari prossimi alla scadenza. • Elevato valore percentuale delle operazioni di recupero di energia e di materia dai rifiuti. • Presenza di attività di pre-trattamento dei rifiuti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle iniziative volte ad assicurare una gestione circolare dei residui di lavorazione e dei sottoprodotti nei Ce.Di. • Raccolta differenziata per sotto-tipologie di rifiuti.

Tabella 3 - punti di forza e ambiti di miglioramento per il settore retail

4 | Visione strategica-organizzativa sul tema dell'economia circolare

La transizione verso un'economia circolare richiede cambiamenti significativi non solo nei processi produttivi e lungo le catene del valore, ossia nei cosiddetti “**fattori hard**”, ma anche nei “**fattori soft**” quali visione, elementi valoriali, capacità di collaborazione e competenze. In una parola, **cultura organizzativa**.

Alcuni degli indicatori di cui si compone Circol-UP misurano la presenza di prerequisiti fondamentali per l'implementazione di strategie e azioni di economia circolare. Si tratta di **indicatori qualitativi e semi-quantitativi**, definiti come **soft KPI**, che non misurano direttamente le prestazioni tecniche, ma la **presenza di pratiche, strategie e relazioni** che creano le condizioni per rendere possibile e scalabile la transizione circolare e che sono direttamente **connessi alla maturità della cultura organizzativa**. I soft KPI si concentrano sugli elementi di governance e sugli sforzi che le aziende compiono in fase di collaborazione e nei rapporti intra-filiera.

Per indagare più a fondo i fattori abilitanti e la maturità organizzativa verso l'innovazione per la circolarità nelle aziende del largo consumo, sono state condotte **interviste qualitative a 11 delle aziende del campione totale**. A queste interviste hanno partecipato amministratori delegati, direttori, CSR managers e altri ruoli che si occupano della gestione della sostenibilità delle aziende come, ad esempio, brand manager e marketing manager.

L'analisi di quanto questi fattori soft siano applicati nelle aziende del largo consumo era stata affrontata anche nella rilevazione condotta nel 2022, sia attraverso interviste che attraverso i soft KPI di Circol-UP, pur con le differenze che verranno evidenziate di seguito. La nuova fase di interviste è stata svolta con l'obiettivo di **far emergere l'evoluzione nella visione sull'economia circolare** nelle aziende, ed è stata potenziata per poter dare una rappresentazione complessiva del **livello di maturità organizzativa raggiunto** dalle aziende.

In analogia con quanto fatto nel corso della rilevazione condotta nel 2022, grazie a Circol-UP è possibile individuare i seguenti ambiti misurati da soft KPI, che possono ricadere in ciascuno di questi tre ambiti:

- Ambito 1: **presenza di una vision/strategia** e di politiche di approvvigionamento che includano riferimenti all'economia circolare.
- Ambito 2: **rapporti con la catena di fornitura e collaborazione intra-filiera** a supporto della transizione circolare.
- Ambito 3: incremento dell'**awareness di consumatori e comunità**.

A valle delle modifiche fatte su Circol-UP, si può considerare che **nel 2025** il set di analisi sia stato ampliato con l'introduzione di **tre nuovi soft KPI**:

- Presenza di **iniziative di due diligence della catena di fornitura**, che è stato incluso nell'ambito dei rapporti con la catena di fornitura (amplia l'ambito 2).

- **Collaborazione con i fornitori logistici** per ridurre l'impatto della distribuzione ed è anch'esso stato incluso nell'ambito dei rapporti con la catena di fornitura (amplia l'ambito 2).
- Presenza di **strumenti di tracciamento sui prodotti finiti** disponibili per il consumatore con finalità di informazione e trasparenza, può essere fatto ricadere nell'ambito dell'incremento dell'awareness (amplia il precedente).

I fattori soft che sono rappresentati dai soft KPI di Circol-UP sono stati discussi, come anticipato, nel corso delle interviste alle aziende proprio perché permettono, insieme ad altri elementi, di approfondire la tematica della crescita organizzativa aziendale. Infatti, gli aspetti relativi alla **cultura organizzativa** sono tipicamente analizzati nell'ambito della **gestione del cambiamento organizzativo** (Organizational Change Management), un campo di studio che si occupa dei cambiamenti interni all'organizzazione e dei loro fattori scatenanti.

Oggi, gli studi sul cambiamento organizzativo sono anche volti a **indagare la connessione con l'economia circolare**, ossia ad analizzare le dinamiche che guidano il cambiamento organizzativo verso l'economia circolare e come questo può essere favorito. L'**OCCE** (Organizational Change for Circular Economy)⁷ è, infatti, un modello teorico che studia e guida **il cambiamento organizzativo** necessario per **implementare i principi dell'economia circolare** all'interno delle aziende o delle organizzazioni. Questo approccio è definito come "una forma di cambiamento organizzativo pianificato che utilizza azioni deliberate per spostare un'organizzazione e la sua catena del valore da una logica di business lineare a una logica di business circolare, chiudendo in questo modo di risorse ed eliminando gli sprechi".

Questo modello di cambiamento organizzativo è articolato in sei fasi principali:

1. **Iniziare (Initiate)**: riconoscere la necessità di transizione verso l'economia circolare e ottenere l'impegno della leadership per avviare il cambiamento.
2. **Esaminare (Review)**: analizzare lo stato attuale dell'organizzazione, identificando pratiche lineari esistenti e valutando le opportunità per adottare principi circolari.
3. **Pianificare (Plan)**: sviluppare una strategia dettagliata per la transizione, definendo obiettivi, risorse necessarie e coinvolgendo le parti interessate.

⁷ Graessler, S., Guenter, H., de Jong, S. B., & Henning, K. (2024). Organizational change towards the circular economy: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(4), 556-579.

4. **Implementare (Implement):** mettere in atto le azioni pianificate, come la modifica dei processi produttivi, l'adozione di nuovi modelli di business e la formazione del personale.
5. **Valutare (Assess):** monitorare e misurare i progressi rispetto agli obiettivi stabiliti, utilizzando indicatori di performance e feedback interni.
6. **Adattare (Adapt):** apportare modifiche e miglioramenti continui basati sui risultati della valutazione, assicurando che l'organizzazione rimanga allineata ai principi dell'economia circolare.

La Figura 24 rappresenta tale modello concettuale, offrendo una visione sistemica del processo di transizione verso l'economia circolare. Tale rappresentazione aiuta a visualizzare le **interconnessioni tra i vari livelli organizzativi e le dinamiche di cambiamento**, facilitando la **comprensione delle sfide e delle opportunità associate all'OCCE**. Importante notare come **man mano che l'azienda avanza** nel percorso OCCE, il **livello di azione si allarghi**, passando dal singolo individuo fino a coinvolgere l'intera rete, essenziale per realizzare la circolarità in modo efficace. Se la **fase di review è generalmente caratterizzata da piccoli team**, la **fase di pianificazione coinvolge team multidisciplinari**, spesso rappresentanti di diverse funzioni, mentre **l'implementazione richiede il coinvolgimento di tutta l'organizzazione**.

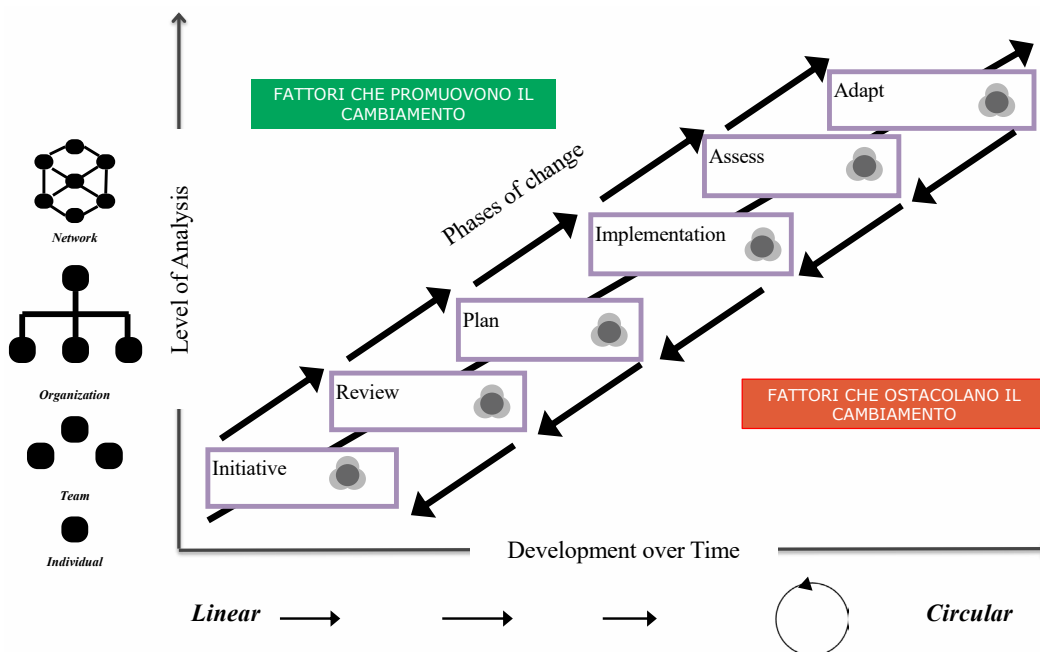


Figura 24 – Modello concettuale OCCE: per una esemplificazione dei fattori abilitanti e delle barriere organizzative si veda tabella 4.

Il **progresso** lungo questo percorso dipende anche dalla **capacità delle organizzazioni di sfruttare e valorizzare gli aspetti soft**, consolidando al contempo la propria **cultura organizzativa**. Questi aspetti agiscono come **fattori abilitanti**, facilitando l'evoluzione dei livelli organizzativi: dall'individuo, al team, all'organizzazione, fino alla rete. Di contro, vi sono anche **fattori che possono ostacolare tale percorso** e che possiamo identificare come ostacoli al cambiamento (vedi Tabella 4).

LIVELLO DI AZIONE	FATTORI ABILITANTI	BARRIERE ORGANIZZATIVE
Individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudini individuali. • Allineamento tra i valori personali e i valori dell'economia circolare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di consapevolezza e senso di urgenza. • Mancanza di un team forte che guidi il cambiamento. • Mancanza di una visione chiara. • Comunicazione insufficiente della visione. • Mancata rimozione degli ostacoli alla nuova visione. • Mancata pianificazione sistematica dei risultati a breve termine. • Mancato consolidamento dei cambiamenti. • Mancata istituzionalizzazione del cambiamento nella cultura aziendale.
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione interorganizzativa di competenze e conoscenze. • Presenza di team interdisciplinari. 	
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle conoscenze. • Cultura partecipativa. • Misurazione dei progressi. • Coinvolgimento degli stakeholder. • Condivisione delle informazioni. 	
Network	<ul style="list-style-type: none"> • Allineamento dei valori e visione condivisa la value chain. • Co-creazione e co-acquisizione di valore. 	

Tabella 4 - fattori abilitanti e ostacoli al cambiamento organizzativo finalizzato all'economia circolare

L'insieme delle due analisi (i soft KPI di Circol - UP e i risultati delle interviste qualitative) viene di seguito sintetizzato per **fornire un'analisi dell'avanzamento delle aziende in questo percorso** (vedi Figura 25) e di quanto oggi stiano facendo leva sui fattori abilitanti, nonché frangendo le barriere al cambiamento. Nell'analisi che segue si riportano alcune citazioni, rese anonime, dalle interviste nelle quali viene identificato unicamente il settore di appartenenza del manager/responsabile di riferimento.

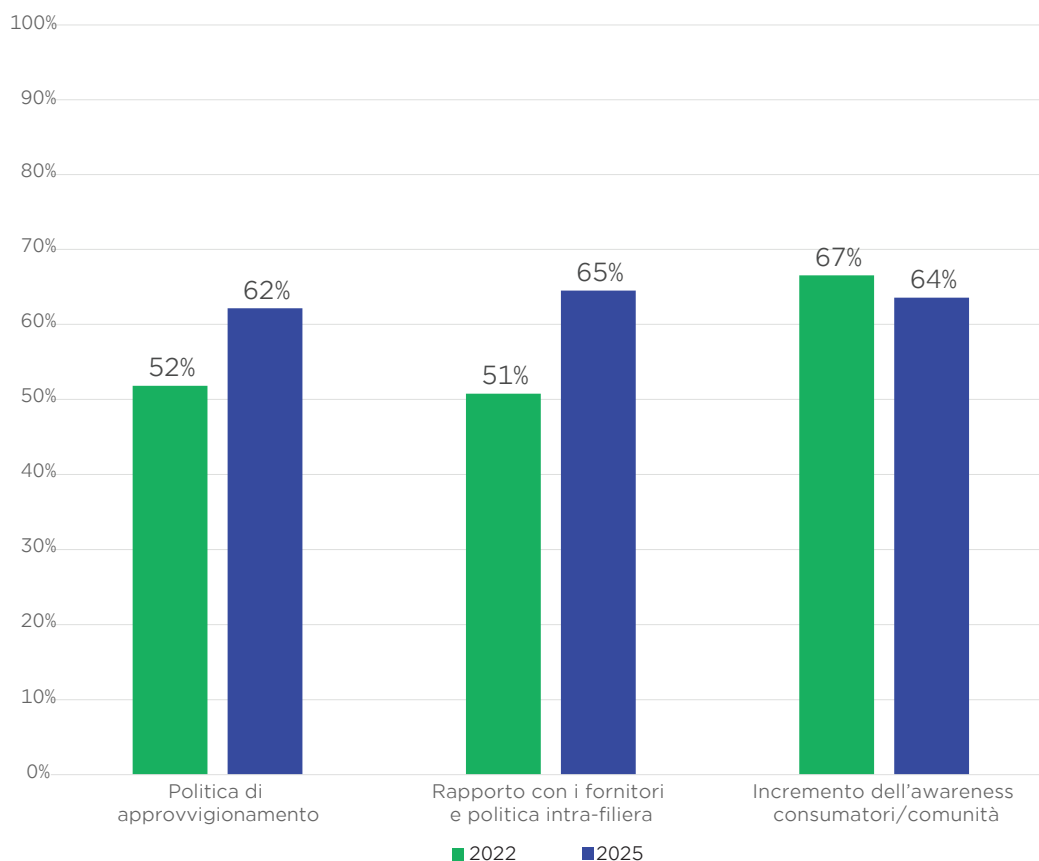


Figura 25 - Comparazione di soft KPI (anno 2022 e 2025)

Presenza di obiettivi strategici formalizzati e misurazione dei progressi

Il punteggio medio relativo alla presenza di una **formalizzazione della visione e della strategia sull'economia circolare** e di politiche di approvvigionamento che includano riferimenti all'economia circolare passa dal 52% nel 2022 al 62% nel 2025, segno che le aziende stanno **esplicitando sempre di più gli obiettivi di economia circolare nelle loro strategie** (vedi Figura 25).

La crescita è evidenziata trova ampia conferma nell'analisi delle interviste. Il primo elemento che emerge dalle interviste è, infatti, che nei pochi anni presi a riferimento come orizzonte temporale (dal 2021 circa a oggi), vi sia stata una **maturazione consistente della visione sull'economia circolare** e una sua più ampia integrazione nelle strategie aziendali. Spesso, infatti, è stato possibile tracciare il passaggio da iniziative sporadiche o fortemente focalizzate su aspetti circoscritti, come le caratteristiche del packaging o la gestione dei rifiuti, a una **visione più sistemica** dell'economia circolare,

che permette una migliore e più ampia pianificazione di azioni circolari. Si assiste a una sistematizzazione delle iniziative di circolarità entro quadri più organici, a volte legati a obiettivi di neutralità climatica:

“ C'erano sicuramente iniziative, relative alla logistica, al mondo dell'energia, alle operation, all'end of life, all'eco-design, però quello che mancava era un quadro organico, un'unica stella polare... Abbiamo ritenuto che la stella polare potesse essere il climate change e quindi l'impronta carbonica. ”
Azienda del settore della cura della casa e della persona

La circolarità può costituire, inoltre, la cornice entro cui inquadrare le **iniziative di gestione della value chain**, oltre che di ottimizzazione dei processi produttivi:

“ All'inizio siamo partiti dal packaging, ma adesso noi parliamo di circolarità lungo tutta la value chain. ”
Azienda del settore alimentare e bevande

L'**accelerazione di questo processo** risiede, spesso, in una **modifica della governance della funzione sostenibilità**. In molte aziende sono state introdotte figure e team deputati, spesso cross-funzionali, ovvero che prevedono il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali e quindi fortemente **multi-disciplinari**. L'integrazione dell'economia circolare nella strategia aziendale, scaturita dal commitment di singole funzioni apicali o della casa madre, è divenuta progressivamente appannaggio di team trasversali, formalizzando ruoli e responsabilità. Questo cambiamento **ha permesso la definizione di obiettivi misurabili che contribuiscono a dimostrare risultati e fattibilità delle iniziative circolari** in ambiti diversi e più ampi rispetto a quelli tradizionalmente associati all'economia circolare (es. invio a recupero dei rifiuti, riciclabilità dei packaging, ecc.).

È possibile quindi osservare come l'**economia circolare** sia sempre di più una **leva di distintività e competitività** capace di alimentare la pianificazione di nuovi interventi strategici:

“ Abbiamo una policy sull'economia circolare, siamo un'azienda che a queste cose ci tiene (...) Il valore aggiunto è stato proprio quello di cambiare strategia e dire “Ok, io ti sto offrendo un qualcosa che nessuno è in grado di offrire”. ”
Azienda del settore della cura della casa e della persona

Un aspetto che ha spesso dato **impulso alle azioni di circolarità è l'analisi di doppia materialità**, resa necessaria dalla direttiva CSRD sulla rendicontazione di sostenibilità. Spesso, a valle di queste analisi, l'**economia circolare** emerge come tema rilevante, permettendo agli obiettivi di circolarità di diventare **parte integrante dei KPI di sostenibilità**. Le analisi di materialità,

condotte secondo quanto previsto dalla CSRD, stanno aiutando le aziende a sviluppare obiettivi di circolarità che riguardano l'intera catena di fornitura:

“ La materialità (ndr doppia materialità secondo quanto previsto dalla Direttiva CSRD), è quello che ci guida oggi, ma che ci guiderà anche nella definizione della partnership e delle attività da sviluppare con i nostri fornitori. ”
Azienda del settore retail

Collaborazione intra-filiera a supporto della transizione circolare

L'altra dimensione di soft KPI che è possibile analizzare grazie a Circol UP è relativa al **rapporto con la catena di fornitura**. Il rapporto con la catena di fornitura include KPI che fanno riferimento alla presenza di **richieste esplicite ai propri fornitori**, specie nella fase di logistica, affinché adottino pratiche di circolarità e alla presenza di **sistemi di due diligence** sulla catena di fornitura. In questo gruppo di KPI sono inclusi anche i KPI che misurano la **presenza di forme di collaborazione** sia con i partner della logistica che, più in generale, con stakeholder esterni. La media di questo gruppo di KPI registra **il balzo più netto** ([vedi Figura 25](#)), passando da un punteggio medio del **51% al 65%**, a **conferma di un dialogo più strutturato** e di una **gestione della supply chain orientata alla sostenibilità**. Le aziende stanno, quindi, rafforzando fattori abilitanti che competono alla dimensione di organizzazione e di network quali il coinvolgimento degli stakeholder, la cultura della partecipazione, fino alla creazione di una visione condivisa lungo la value chain.

Da questo punto di vista, le interviste qualitative hanno ampiamente approfondito il tema della collaborazione esterna. La **capacità di creare collaborazioni con altre aziende** o con soggetti della stessa filiera è uno degli **indicatori più forti di maturità organizzativa orientata all'innovazione circolare**. Le collaborazioni richiedono coordinamento, fiducia, condivisione di informazioni e, in alcuni casi, anche di asset o competenze. Un'azienda che riesce ad attivare e sostenere delle collaborazioni di successo dimostra ottime capacità organizzative, un elevato controllo sulla supply chain e una spiccata propensione ad apprendere insieme agli altri attori della rete. Inoltre, questo tipo di collaborazioni portano alla creazione di valore per l'intera filiera, dove i benefici ambientali ed economici si distribuiscono tra più soggetti, andando oltre il focus sul profitto individuale. Questo approccio è tipico delle organizzazioni che hanno interiorizzato i principi dell'economia circolare.

Nel campione di aziende intervistate risulta ampiamente riconosciuta l'importanza delle collaborazioni per favorire il progresso verso la circolarità dell'intera **value chain**. Tra i diversi attori coinvolti, **i fornitori sono quelli**

con cui le aziende sperimentano più facilmente forme di collaborazione. Vi è una percezione diffusa di un buon livello di cooperazione con i fornitori, anche se tali collaborazioni possono presentare diversi gradi di maturità. Alcune aziende stanno iniziando a implementare iniziative più strutturate di dialogo con la catena di fornitura, partendo dalla sua mappatura e dalla valutazione delle performance ESG dei fornitori:

“ Al momento, il percorso è ancora nelle fasi iniziali, ma sono state gettate le basi. ”
Azienda del settore retail

Le **aziende più mature**, invece, riescono a esercitare un **ruolo di traino sulla filiera**, andando oltre la semplice valutazione delle performance dei fornitori. Queste aziende promuovono la crescita dei partner attraverso iniziative di formazione, supporto operativo e condivisione delle innovazioni: “Su questi temi non puoi fare da solo, quindi vogliamo mettere a disposizione la nostra innovazione per fare soluzioni di scala” (Azienda del settore cura della casa e della persona). Queste aziende **hanno superato la logica dei tradizionali rapporti** lungo la supply chain, incentrati sul semplice scambio di beni e servizi. Al contrario, **dimostrano di applicare dei principi diversi**, con una

“ logica di partnership strategiche di lungo periodo che possa generare quindi benefici concreti per tutti. ”
Azienda del settore alimentari e bevande

Una **sfida ancora più complessa** sta nel **superare i confini della propria catena del valore e collaborare orizzontalmente con i propri concorrenti**, ovvero creando meccanismi di coopetizione⁸ fra aziende. La coopetizione richiede un equilibrio in cui le aziende condividono risorse e competenze, come la tecnologia o le infrastrutture, senza compromettere le loro proposte di valore uniche o il loro posizionamento sul mercato. In questo senso, le interviste evidenziano come le aziende percepiscano una complessità maggiore nel gestire queste dinamiche:

“ La vedo veramente complicata, dovrebbero essere azioni pre-competitive, ma nei fatti sono competitive. ”
Azienda del settore retail

Nonostante le difficoltà, vi sono aziende che considerano la **collaborazione tra competitor perseguibile**:

⁸ Il termine “coopetizione” deriva dalla fusione dei concetti di cooperazione e competizione. Per una sua applicazione all’ambito dell’economia circolare si veda Mosgaard, M. A., Kristensen, H. S., & Bocken, N. (2025). Competition or coopetition? Collaboration strategies for the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 145686.

“ Uno dei fulcri della nostra strategia è, a nostro avviso, la possibilità di lavorare non solo sulla filiera ma addirittura con dei colleghi - chiamiamoli così per non chiamarli competitor. Per noi è fondamentale per poter essere più rilevanti e quindi fare le cose meglio. ”

Azienda del settore alimentare e bevande

Nell'arco temporale analizzato durante le interviste, le aziende hanno sperimentato diversi **strumenti per favorire la collaborazione** e superare le barriere che potrebbero ostacolarla. Tra questi si elencano:

- Forme di **open innovation**, ad esempio, iniziative settoriali volte allo scambio e alla condivisione di innovazioni e buone pratiche.
- **Tavoli di lavoro e iniziative collettive e intersettoriali**, come la Flexible Packaging Initiative⁹.

Tuttavia, emerge una diffusa esigenza di **rafforzare la partecipazione e l'efficacia di tali iniziative**:

“ Avere dei luoghi nei quali potersi confrontare e mettere insieme esempi, competenze e quant'altro è sempre un tema molto rilevante. ”

Azienda del settore alimentari e bevande

Incremento dell'awareness dei consumatori e delle comunità

L'unico ambito in calo che emerge dall'analisi dei soft KPI riguarda invece la consapevolezza dei consumatori. Questo ambito è stato misurato attraverso soft KPI che includono la presenza di campagne di comunicazione/sensibilizzazione rivolte ai consumatori e la **presenza di strumenti di tracciamento con finalità di trasparenza e informazione**. In questo caso, il punteggio medio passa dal **67% al 64%** ([vedi Figura 25](#)). Il tema degli strumenti di tracciamento è uno dei KPI introdotti ex-novo nel processo di aggiornamento di Circol-UP e, in generale, uno degli aspetti che le aziende stanno solo ora cominciando ad affrontare. Ciò è certamente alla base della diminuzione del punteggio medio in questo ambito.

Durante le interviste, la relazione con i consumatori finali è stata trattata nell'ambito del più ampio rapporto con la value chain, prima discusso. Emerge, in generale, come sia stato fatto un **investimento in comunicazione e crescita dei consumatori**, andando a contribuire alla diffusione della cultura della sostenibilità e della circolarità:

“ Perché purtroppo l'indole umana fa fatica, non ama tanto i cambiamenti, per cui dovevamo anche agire da un punto di vista culturale, non solo di prodotto. ”

Azienda del settore della cura della casa e della persona

⁹ <https://flexiblepackaginginitiative.eu/>

Altri fattori abilitanti

Altri fattori abilitanti ([vedi Tabella 4](#)), che non hanno un riverbero diretto nei soft KPI che sono presenti in Circol-UP, sono però stati trattati durante le interviste al fine di restituire una rappresentazione più piena della cultura organizzativa.

Tra questi, la **comunicazione e la partecipazione interna** sono **leve per guidare il cambiamento organizzativo** verso la sostenibilità e l'economia circolare, poiché permettono di creare consapevolezza, di allineare gli obiettivi e di motivare comportamenti coerenti a tutti i livelli aziendali. Considerando come la comunicazione interna possa essere un veicolo di crescita per la cultura aziendale e anche uno strumento per facilitare la collaborazione, le interviste hanno dedicato spazio a questo tema. Le aziende appaiono consapevoli del ruolo che la comunicazione interna possa svolgere a tali fini e in molti casi dimostrano di riservarvi particolare attenzione, ad esempio attraverso l'attivazione di una serie di strumenti dedicati (dalle più classiche intranet a strumenti più "nuovi" come tg interni dedicati alla sostenibilità). La comunicazione interna può essere **fondamentale per creare un'identità fortemente incentrata sulla sostenibilità e circolarità**:

“ La nostra azienda parla dei valori del gruppo e della sostenibilità. Sono questi i due argomenti sui quali noi ci esponiamo internamente ed esternamente. ”
Azienda del settore alimentare e bevande

Oltre ai benefici già citati, queste iniziative possono anche garantire la **condivisione e la crescita delle conoscenze**. Non è un caso che, tra le aziende che risultano più mature, vi sia chi ha da tempo adottato un modello di comunicazione e partecipazione **sistematico e trasversale**. Questa modalità di comunicazione si è rivelata cruciale nel garantire la crescita organizzativa:

“ Più che comunicazione è condivisione, e la trasversalità nel tempo sta portando una maggiore efficacia. Magari alcune funzioni ascoltano tematiche che in questo momento non li vedono coinvolti direttamente, ma questo aumenta il livello di awareness, cioè di consapevolezza. ”
Azienda del settore retail

Altre aziende stanno pianificando di far evolvere i propri modelli di comunicazione interna verso **approcci più innovativi e strutturati**, con l'obiettivo di stimolare ulteriormente il coinvolgimento, la partecipazione e la consapevolezza degli obiettivi di circolarità che si intende perseguire.

Un altro stimolo alla crescita della cultura aziendale è ovviamente offerto dalla **formazione**. Anche su questo, le aziende dimostrano di stare investendo nel consolidamento della propria cultura aziendale e nella **crescita di competenze sui temi della circolarità e sostenibilità**.

Alcuni esempi sono l'attivazione di **webinar**:

“ Abbiamo webinar formativi aperti a tutte le funzioni, spesso con ospiti esterni, per approfondire diverse tematiche e in generale la strategia e l'impegno dell'azienda sulla sostenibilità. ”
Azienda del settore alimentari e bevande

oppure l'offerta di **percorsi formativi** che

“ Hanno l'obiettivo far maturare le competenze ma anche di dare la possibilità alle figure aziendali di interfacciarsi con peer e conoscere sviluppi e strumenti concreti che li possano poi aiutare nella loro operatività quotidiana. ”
Azienda del settore alimentari e bevande

Le barriere organizzative e di sistema

Per quanto riguarda la presenza di alcune barriere di sistema, **nel 2022** er-gevano come **ambiti fortemente limitati da fattori esterni il ricorso a solu- zioni intermodali**, le **forme di ritiro dei prodotti e/o imballaggi a fine vita** (take back) e la raccolta **differenziata di sotto-tipologie di rifiuti** da imbal- laggi. In questi tre ambiti si riscontra un discreto miglioramento, disegna- do quindi una situazione mutata rispetto alla prima rilevazione.

Il **ricorso all'intermodalità**, misurato attraverso Circo-UP, è **significativa- mente cresciuto nel 2025**, segno che, nonostante la rete infrastruttura- le continui a condizionare la possibilità di optare per questa tipologia di trasporto, le aziende sono riuscite a farvi un ricorso maggiore. Questo miglioramento si inserisce nel più generale miglioramento delle performan- ce della logistica sostenibile di cui l'intermodalità è uno dei fattori portanti. Anche le forme di **reverse logistics e di take back appaiono rafforzate** e quindi risentono meno di fattori esterni alle organizzazioni. Al contrario, **la raccolta differenziata di sotto-tipologie di rifiuti da imballaggio** (ad esem- pio, la scelta di raccogliere separatamente PET da PE oppure di raccoglie- re separatamente vetro di diverse colorazioni) risulta una pratica **ancora scarsamente condotta** soprattutto nei settori alimentare e bevande e retail. Questo risultato evidenzia che le aziende non hanno ancora diffusamente individuato gestori dei rifiuti che valorizzino, anche dal punto di vista eco- nomico, la separazione spinta di alcuni flussi di rifiuti.

In generale, quindi, **si riscontra un buon superamento delle barriere di siste- ma** che erano state precedentemente identificate. Questo può essere letto alla luce del rafforzamento dei processi collaborativi che, in parallelo, emer- ge dall'analisi dei soft KPI.

Emergono **nel 2025 altri ambiti** su cui si riscontra una più **generalizzata difficoltà che si lega a fattori di contesto**, almeno in parte. Sicuramente alcune tematiche che sono state introdotte come ambiti di misura “nuovi” in questa valutazione (su tutti, i sistemi di due diligence e la presenza di sistemi di tracciamento per trasparenza e informazione) risultano punti di debolezza che scontano, ad esempio, un **quadro delle politiche ancora in evoluzione** o comunque incerto (si pensi alle dinamiche sfociate nel cosiddetto “stop the clock” della CSDDD¹⁰). In aggiunta, anche ambiti tradizionali di misurazione delle performance di circolarità, come le **caratteristiche di circolarità degli imballaggi primari**, denotano una certa criticità. In questo secondo caso, il raggiungimento di alti valori di performance sconta incertezze di mercato (presenza di materie prime seconde a costi sostenibili) e di natura tecnica (caratteristiche tecniche dei materiali che assicurino prestazioni analoghe agli equivalenti vergini), ossia dinamiche non del tutto sotto il controllo delle aziende stesse.

Il tema delle **barriere di sistema** è stato, anch'esso, **approfondito durante le interviste**. Come già anticipato, la collaborazione all'interno e all'esterno della filiera vive alcune complessità, ma le barriere al **coinvolgimento della filiera e degli altri attori del value network** non sono le uniche emerse durante le interviste.

A conferma di quanto ipotizzabile attraverso l'analisi dei KPI, **si conferma la presenza di barriere esterne** che riguardano tipicamente aspetti legislativi, ossia la presenza di un **contesto normativo** a volte **incerto**

“ È difficile capire esattamente quale sarà il perimetro degli obblighi che un'organizzazione come la nostra dovrà gestire. ”
Azienda del settore retail

e comunque **complesso**:

“ Il framework legislativo è una spinta importante, ma l'adeguamento porta comunque delle complessità. ”
Azienda del settore alimentare e bevande

Gli obblighi normativi, ad esempio quelli legati alla riciclabilità/contenuto di riciclato del packaging connessi alla PPWR, si legano strettamente a **barriere di mercato** connesse alla **disponibilità di materie prime seconde**:

“ Non si trova materia prima seconda di qualità e se si trova i prezzi sono ancora molto alti. ”

¹⁰ Il Pacchetto Omnibus I, composto dalle proposte legislative COM(2025)80 e COM(2025)81, ha l'obiettivo di semplificare il quadro normativo in materia di sostenibilità e ridurre gli oneri amministrativi per le imprese. Contiene la misura “stop the clock” con cui è previsto il rinvio di alcune scadenze previste dalla CSRD e dalla CS3D.

Queste difficoltà vengono riscontrate per le materie prime che garantiscono la riciclabilità:

“ La riciclabilità dei pack e anche la riduzione dei materiali cozzano con la disponibilità sul mercato di soluzioni di questo tipo a costi sostenibili. ”

Azienda del settore della cura della casa e della persona

La **disponibilità sul mercato di materie prime in grado di soddisfare le esigenze** delle aziende non è solo un tema di natura economica, ma anche di natura tecnologica. Le barriere tecnologiche e infrastrutturali **rischiano di frenare l'impulso delle aziende verso la circolarità**. Alcune delle barriere menzionate sono, ad esempio, l'**assenza di soluzioni** disponibili per garantire un **riciclo efficace dei propri scarti di lavorazione**:

“ Notiamo l'assenza di soluzioni UpCycling che valorizzino gli scarti di lavorazione. ”

Azienda del settore alimentare e bevande

o l'**incertezza sull'esistenza di materie prime seconde che garantiscano prestazioni pari agli equivalenti vergini**:

“ Fare bottiglie di plastica contenente mix di materie prime vergine e riciclate non è come soffiare bottiglie con 100% plastica vergine. ”

Azienda del settore della cura della casa e della persona

Oltre a queste barriere esterne, sono state riscontrate anche **barriere interne all'organizzazione**. Uno degli elementi maggiormente ricorrente è quello legato alla **necessità di valorizzare la crescita culturale** interna delle organizzazioni, ad esempio al fine di creare consapevolezza sulla necessità e urgenza di investire nella circolarità. Questo aspetto può implicare la **necessità di modificare alcuni aspetti di governance interna**, superando impostazioni organizzative che non garantivano l'accelerazione attesa sui processi di crescita. Su questi aspetti le aziende sono intervenute facendo leva sugli elementi che abilitano il cambiamento organizzativo verso la circolarità: formazione, comunicazione interna, identificazione di ruoli e responsabilità, dimostrazione dei benefici della circolarità attraverso indicatori misurabili:

“ Le barriere iniziali sono state superate, però solo grazie a progetti concreti. Secondo me è importante vedere la concretezza. ”

Azienda del settore cura della casa e della persona

Il posizionamento delle aziende all'interno del framework OCCE

Il complesso delle evidenze raccolte durante le interviste consente di posizionare le 11 aziende all'interno del framework OCCE (vedi Figura 26).

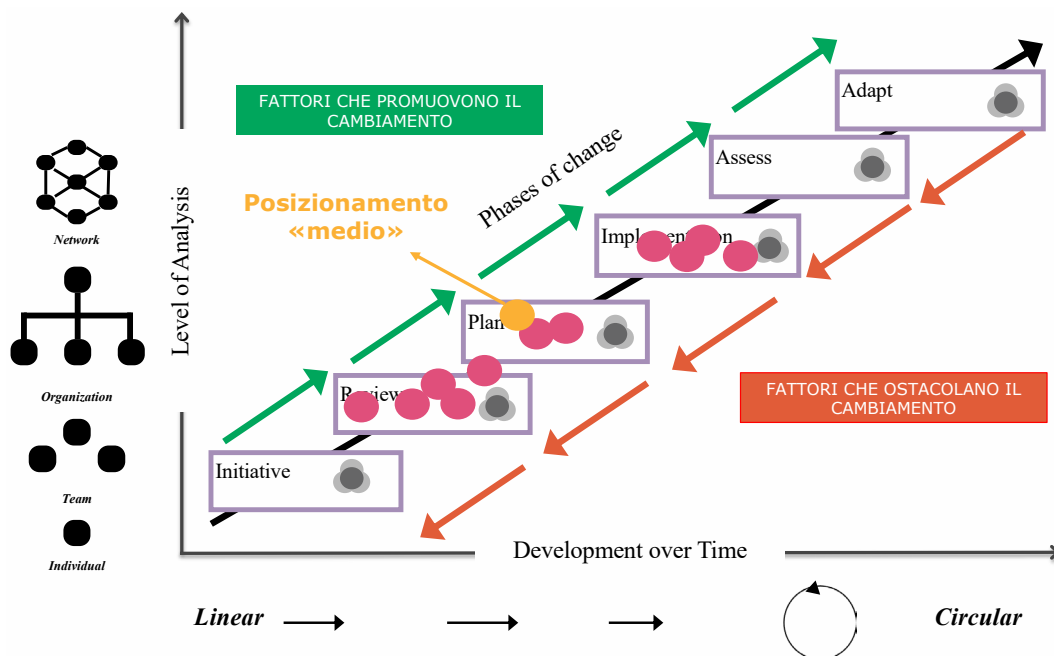


Figura 26 - Posizionamento delle aziende intervistate all'interno del framework "OCCE"

Come si osserva dalla Figura, le 11 aziende intervistate descrivono un continuum dalla fase di revisione alla fase di implementazione. Considerando il posizionamento delle singole aziende, si può immaginare che nel loro insieme mediamente si collochino in fase di pianificazione (si noti che si tratta comunque di una analisi qualitativa che non ha valore statistico).

- Le aziende in **fase di revisione** sono quelle che stanno analizzando e valutando il proprio stato attuale rispetto ai principi dell'economia circolare, ad esempio proprio attraverso Circol-UP.
- Le aziende in **fase di pianificazione** si possono pensare come aziende che hanno già compreso i gap e i punti di forza e stanno quindi definendo strategie e azioni concrete per avanzare verso la circolarità adattando i processi, le strutture e le responsabilità per integrare la circolarità nelle attività quotidiane.

- Le aziende in **fase di implementazione** hanno un livello di integrazione della circolarità nel proprio modello di creazione di valore più avanzato e sono caratterizzate da una cultura organizzativa matura e orientata all'innovazione circolare, evidenziando coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche quotidiane.

È importante sottolineare come il **framework OCCE abbia una natura ciclica**: dopo l'implementazione, la fase di revisione diventa nuovamente il punto di partenza per nuovi miglioramenti e ulteriori innovazioni circolari, consentendo all'organizzazione di evolvere in modo continuo nella propria maturità verso la sostenibilità.

Anche sotto il **profilo organizzativo**, in sintesi, si registra un **miglioramento significativo** rispetto a quanto emerso nella precedente rilevazione. I fattori abilitanti risultano oggi più solidi, diffusi e praticati dalle aziende, a conferma **che gli aspetti soft e hard della circolarità rappresentano componenti integranti di un quadro di riferimento completo** per la transizione verso l'economia circolare.

5 | Conclusioni: le azioni di sistema operative e organizzative e il ruolo di GS1 Italy

Il paradigma dell'economia circolare amplia i confini della sostenibilità ambientale abbracciando l'obiettivo di un sistema produttivo che sia ristorativo e rigenerativo “by design”¹¹. Ciò comporta di adottare strategie volte a:

- **Restringere** i flussi di risorse (narrowing strategies): usando meno risorse, componenti, energia.
- **Rallentare** i flussi (slowing strategies): intensificando, ad esempio, l'uso di risorse e prodotti.
- **Chiudere** i cicli di risorse (closing strategies): utilizzando nuovamente i materiali attraverso il riciclo.

La misurazione condotta con Circol-UP ha fatto ampiamente emergere l'applicazione di tali strategie:

- Strategie di risparmio delle risorse emergono, ad esempio, dall'attenzione all'impiego efficiente di materiali ed energia, elementi che nei capitoli precedenti sono stati spesso evidenziati come punti di forza.
- Fforzi in tema di rallentamento traspaiono dall'attenzione alla durabilità dei prodotti in fase di design, nell'attenzione al riutilizzo di imballaggi secondari e nelle campagne rivolte ai consumatori affinché possano correttamente prevenire un fine vita prematuro dei prodotti.
- Strategie di chiusura dei cicli si leggono, con eguale forza, dall'intensificarsi dell'uso di materie prime seconde, laddove possibile, negli imballaggi o nell'attenzione volta a garantire l'avvio a recupero di materia della quantità più elevata possibile di rifiuti prodotti, al fine di consentirne l'effettivo riciclo.

Rimane, ovviamente, margine e **necessità di continuare in questo percorso** privilegiando **alcune linee di intervento**. Nella Tabella 5 si presenta una sintesi di alcune “azioni operative” che le aziende possono intraprendere a questi fini:

¹¹ Moreau, V., Sahakian, M., Van Griethuysen, P., & Vuille, F. (2017). Coming full circle: why social and institutional dimensions matter for the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 497-506.

			● Alimentare e bevande	● Retail	● Cura casa e cura persona
FASE DEL CICLO DI VITA	AZIONE	SETTORI INTERESSATI			
Approvvigionamento	Azioni volte all'impostazione di un sistema di due diligence sulla catena di fornitura.		●	●	●
	Azioni di water stewardship per gestire in modo sostenibile le risorse idriche (es. riqualificazione dei bacini idrici).		●		●
	Azioni per il miglioramento della logistica inbound (es. richieste esplicite ai propri fornitori per l'ottimizzazione dei percorsi e del carico sui mezzi).		●	●	
	Accreditamento fornitori che tengano in considerazione obiettivi di economia circolare.		●	●	
Design dei prodotti e degli imballaggi	Progettare prodotti che tengano maggiormente in considerazione criteri e obiettivi di economia circolare (es. esplorare opzioni in tema di upcycling dei residui delle filiere agroalimentari).		●		●
	Miglioramento delle caratteristiche di circolarità degli imballaggi primari, sia in termini di contenuto di materie prime seconde/materiali biobased che in termini di riciclabilità/compostabilità/riutilizzabilità.		●	●	●
Produzione	Sviluppare soluzioni per l'autoproduzione o l'acquisto di energia da fonti rinnovabili e/o per l'efficiamento idrico .			●	
Distribuzione	Privilegiare Soluzioni di trasporto intermodale , ogniqualevolta possibile, in fase di distribuzione dei prodotti finiti.		●	●	●
	Collaborare con trasportatori e operatori logistici per l'ottimizzazione dei trasporti (es. richieste esplicite ai propri fornitori per l'ottimizzazione dei percorsi e del carico sui mezzi).		●	●	●
Utilizzo	Sviluppo di modelli di business basati sul prodotto come servizio.				●
	Azioni di digitalizzazione e tracciatura delle filiere con fini di informazione e trasparenza nei confronti del consumatore.		●	●	●
	Azioni per rafforzare la comunicazione al consumatore finale sulle corrette modalità di avvio a riciclo di imballaggi/prodotti.		●	●	
	Aumento dei prodotti finiti che possiedono certificazioni di sostenibilità.		●	●	
Gestione dei rifiuti	Attività di pretrattamento dei rifiuti/separazione spinta di particolari stream di rifiuti.		●	●	
	Azioni di ritiro degli imballaggi a fine vita e in magazzino al fine di instaurare sistemi di riciclo a ciclo chiuso.				●

Tabella 5 - Azioni operative "chiave" per la massimizzazione dell'economia circolare

Attuare il modello circolare richiede **nuovi modi di fare business** per le organizzazioni, che **devono ripensare tutti gli aspetti** della loro attività al fine di integrare la circolarità nella strategia e nel core business, **ridefinendo il modo in cui il valore viene creato e condiviso**. Questo cambiamento è necessario perché l'economia circolare non si limita alla riorganizzazione della logistica e dei flussi di materiali, ma richiede un cambiamento nelle strutture relazionali tra fornitori, clienti e istituzioni, l'uso di tecnologie intelligenti e lo sviluppo di un ambiente normativo, finanziario e culturale "abilitante".

Queste implicazioni dell'economia circolare **richiedono alle organizzazioni di ripensare il sistema delle relazioni** lungo l'intera catena del valore, sia a monte che a valle. Le **azioni di sistema** rappresentano lo **strumento attraverso cui** le organizzazioni possono **tradurre in pratica i principi del valore condiviso**¹² e del **pensiero sistemico**¹³, favorendo la trasformazione collaborativa delle dinamiche tra gli attori della filiera.

Le azioni di sistema possono pensarsi lungo tutta la catena del valore e possono essere divise in tre tipologie:

- **Azioni di sistema a monte** (upstream action): coinvolgono la supply chain e sono volte a supportare i fornitori nell'adozione dei principi dell'economia circolare, ad esempio attraverso attività di co-progettazione e di condivisione di obiettivi lungo la filiera.
- **Azioni di sistema per il mantenimento del valore delle risorse** (core action): volte a costruire una cultura della circolarità internamente ed esternamente all'organizzazione. Questo può essere raggiunto attraverso l'implementazione di soluzioni circolari che prevedono la trasformazione dei processi aziendali, stimolando la creazione e il rafforzamento del networking per un uso efficiente delle risorse e per la preservazione del loro valore.
- **Azioni di sistema a valle** (downstream action): impegnano e coinvolgono i consumatori a diventare anch'essi attori consapevoli e attivi della transizione circolare stessa, ad esempio, promuovendo l'importanza del riuso/ri-valorizzazione, o implementando schemi di take-back per

¹² La creazione di valore condiviso, ossia il valore che rafforza la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera, può essere concretamente attuata attraverso l'integrazione dell'economia circolare nei propri business model.

¹³ 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.

raccogliere prodotti o materiali usati e re-introdurli all'interno della catena del valore.

I “primi passi” utili a intraprendere tali azioni sistemiche sono riassunti nella tabella sotto (tabella 6). Nel complesso, le **aziende del largo consumo hanno già intrapreso molti dei “primi passi”** qui identificati. Ad esempio, per quanto come evidenziato in precedenza non vi siano **sistemi strutturati e sviluppati di due diligence**, è indubbio che le relazioni con i propri fornitori (almeno quelli diretti) siano improntate a relazioni collaborative. Alcune aziende hanno intrapreso **importanti iniziative di natura rigenerativa**, come dimostrano alcuni dei casi evidenziati in questo documento, anche se **mancano strategie strutturate sulla biodiversità e il capitale naturale** come dimostrato nel caso del water stewardship. Dal punto di vista delle azioni core, l'**efficienza nell'uso delle risorse materiche** è un elemento **abbastanza diffuso nelle aziende del largo consumo**, denotando come siano state svolte riflessioni sull'uso ottimizzato dei residui di produzione (per quanto alcuni margini di miglioramento siano ancora presenti). Le relazioni collaborative sono importanti anche per le azioni cosiddette downstream, pertanto anche in questo caso alcuni primi passi sono stati compiuti.

Azioni upstream	Azioni core	Azioni downstream
<ul style="list-style-type: none"> • Individuare quali servizi ecosistemici supportano il proprio business, al fine di tutelarli. • Investire nella ricerca di tecniche rigenerative di produzione, come ad esempio può avvenire con l'agricoltura rigenerativa. • 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 di circolarità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare i residui di produzione che potrebbero essere ceduti a un'altra azienda come sottoprodotto. • 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. • Creare network con i possibili clienti/fornitori per favorire una futura collaborazione nelle iniziative di circolarità 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare network con i possibili clienti/fornitori per favorire una futura collaborazione nelle iniziative. • Promuovere la conoscenza sui temi di circolarità e sostenibilità. • Comunicare i risultati ottenuti per rendere partecipi i consumatori finali e promuovere l'engagement. • Individuare le fasi in cui si può intervenire sulla prevenzione dei rifiuti e degli sprechi

Tabella 6 - Primi passi da intraprendere per l'attuazione delle azioni di sistema

La **collaborazione e il ripensamento delle relazioni lungo la catena del valore sono alla base di tutte le azioni di sistema**. Per promuovere l'economia circolare, è necessario agire sia a livello organizzativo sia lungo la filiera, ma anche oltre: la collaborazione diventa il punto di partenza per evolvere da una catena del valore a una rete di valore, coinvolgendo un ecosistema più ampio di attori e stakeholder. In questo passaggio è attivo il coinvolgimento non solo degli attori di una stessa value chain ma sono attori di diverse value chain che possono entrare in relazione in sistemi anche non commerciali (vedi Figura 27).

Nella transizione verso la circolarità, è spesso necessario adottare una **visione più ampia** che superi la catena del valore tradizionale, **promuovendo reti di valore**: sistemi collaborativi e dinamici tra attori anche multisettoriali e multistakeholder, capaci di generare valore attraverso lo scambio di risorse, informazioni, conoscenze e tecnologie.

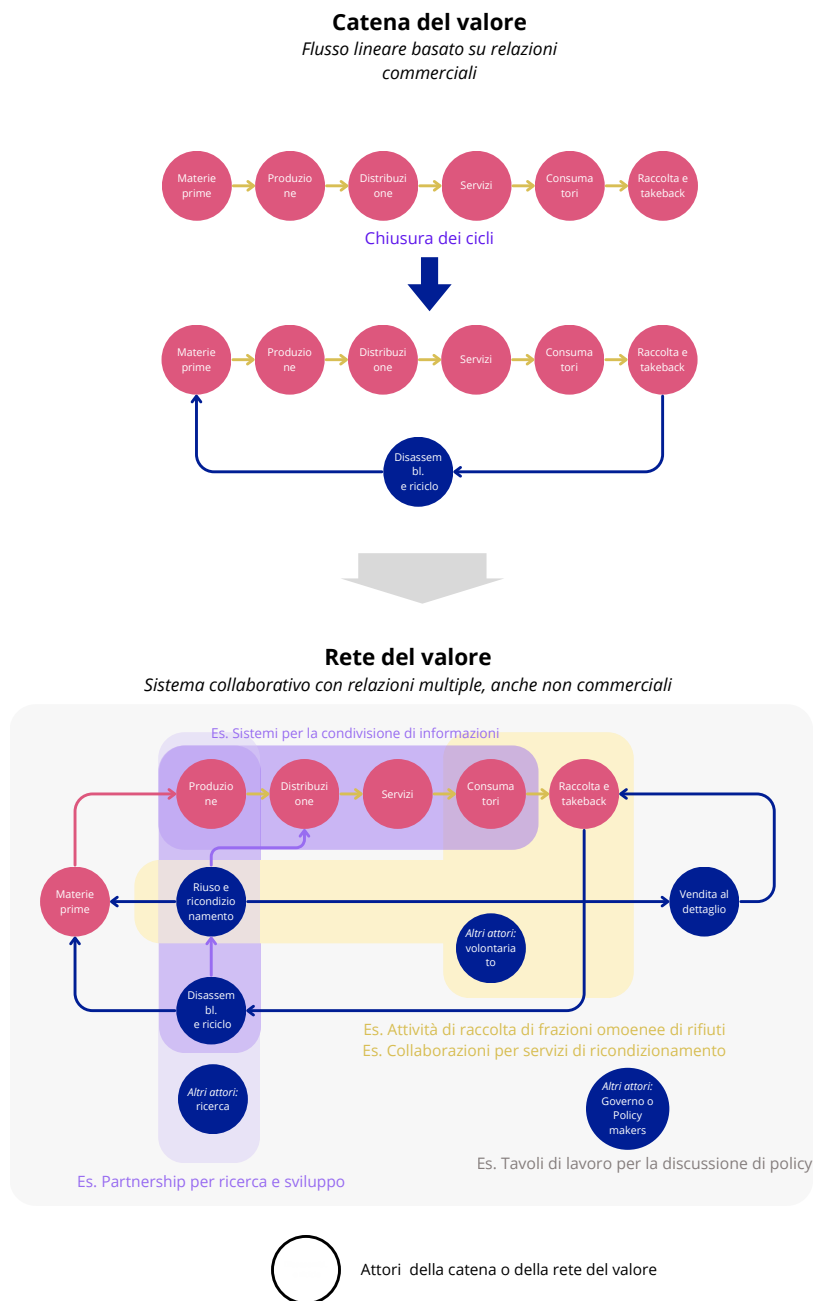


Figura 27: Passaggio da catena a rete del valore.

Se è circolare, la rete è in grado di **conservare il valore di risorse, materiali e prodotti nel tempo**, sia nei cicli tecnici (ad esempio attraverso manutenzione, riuso, rigenerazione e riciclo) sia in quelli biologici (ad esempio attraverso compostaggio, digestione anaerobica e tutte le pratiche a monte che possano garantire la rigenerazione del capitale naturale), adottando un approccio **rigenerativo, simbiotico e collaborativo**, integrato con una visione sistemica. La transizione da modelli lineari richiede l'identificazione di opportunità nella rete di valore e l'attivazione di azioni di sistema, come la co-progettazione lungo la supply chain, la diffusione di una cultura della sostenibilità e il coinvolgimento attivo dei consumatori.

Le **analisi di Circol-UP mostrano un netto progresso del settore**: nel 2025 il livello medio di circolarità ha raggiunto il 61%, rispetto al 53% del 2022. Questo miglioramento è dovuto in gran parte a interventi in ambiti esterni al controllo diretto delle aziende, come la logistica o gli approvvigionamenti, resi possibili da azioni sistemiche quali collaborazioni con fornitori, innovazioni digitali, ricerca congiunta e partnership intersettoriali, ovvero **azioni sistemiche concrete**. Ciò segna un'evoluzione dalle tradizionali catene del valore verso reti di valore condiviso.

Come evidenziato dalle testimonianze aziendali, **questo percorso non è tuttavia privo di ostacoli**, poiché sussistono barriere di diverso tipo che possono limitare la creazione di reti di valore circolare. Possiamo distinguere fra:

- **Barriere di contesto**: sono legate all'ambiente strutturale e culturale in cui operano le aziende, ovvero le catene di approvvigionamento. Queste sono spesso complesse poiché la produzione e il consumo avvengono in più paesi e quindi richiedono una significativa riorganizzazione per adottare materiali sostenibili, per promuovere la riparabilità, la riciclabilità e altri principi circolari e per garantire che la rete infrastrutturale supporti i cambiamenti nelle modalità di trasporto.
- **Barriere economiche**: sono legate agli elevati costi iniziali, che spesso rappresentano un ostacolo significativo. Infatti, le strategie di circolarità, pur offrendo benefici nel lungo termine, possono richiedere investimenti significativi in infrastrutture, tecnologie e formazione, scoraggiando alcune aziende. Anche la collaborazione B2B comporta costi di transazione, come il tempo necessario per condividere dati sui flussi di materiali ed energia, ad esempio nei progetti di simbiosi industriale. Tra le principali barriere economiche vi sono i costi più elevati delle materie prime circolari e la limitata disponibilità dei consumatori a sostenerne il prezzo.
- **Barriere tecnologiche**: derivano dalla necessità di avere materiali che garantiscano prestazioni elevate e, contemporaneamente, si mostrino all'altezza delle performance di circolarità. Non potendo scendere a compromessi sulla qualità, è possibile che le considerazioni ambientali non vengano viste come prioritarie nella scelta dei materiali, in attesa di poter investire sulla ricerca e sviluppo di nuove soluzioni.

Oltre alle barriere di contesto, esistono **barriere interne alle organizzazioni** che possono **rallentare l'adozione della circolarità**, come l'assenza di una governance efficace, la mancanza di obiettivi condivisi e il limitato coinvolgimento delle funzioni chiave. Il superamento di queste barriere organizzative **richiede azioni mirate, differenziate in base al livello di maturità aziendale**, ma alcune misure risultano utili in ogni fase come parte di un percorso di miglioramento continuo.

Aziende in fase review/plan nel framework OCCE	Aziende in fase Plan/implementation nel framework OCCE
<ul style="list-style-type: none"> • Attivare percorsi di formazione/consolidamento/crescita sui temi dell'innovazione per la sostenibilità. • Stabilire un sistema chiaro di incentivi sui risultati legati agli assi non economico-finanziari dell'azione organizzativa. • Favorire il knowledge sharing interno attraverso, ad esempio, sessioni di cross-training tra produzione, R&D e qualità, condivisione di best practices tra stabilimenti, ecc. • Favorire nuove forme di comunicazione interna sui temi della sostenibilità (gamification, podcast aziendali, storytelling con mini-video, mostre, installazioni, workshop, ecc.) • Favorire spazi e momenti dedicati all'innovazione sostenibile per i propri dipendenti (es bacheche o portali delle idee, laboratori di co-creazione, visite in sito per apprendere le best practices di settore, ecc.) • Valutare se rivedere la propria governance interna verso modelli organizzativi che favoriscono l'innovazione sostenibile, ad esempio attraverso la creazione di una funzione specifica, un Committee che riunisca le diverse funzioni al fine di diffondere competenze e responsabilità in tutta l'azienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare il proprio business model in una logica di circolarità, esaminando le connessioni con il value network, dotandosi quindi di strumenti specifici a tale scopo al fine di proseguire nell'analisi del proprio «sistema valore». • Coinvolgere la filiera con percorsi di misurazione della circolarità, non limitandosi agli aspetti «hard» della misurazione (es. gestione efficiente delle risorse), ma guardando anche alle capacità di collaborare/innovare/essere resilienti. • Creare spazi strutturati per l'innovazione: creare occasioni periodiche (hackathon, innovation day, laboratori cross-funzionali) dove team interni e stakeholder co-progettano soluzioni TBL, anche «oltre il perimetro» delle pratiche esistenti, ecc. • Raccontare l'evoluzione del modello triple bottom line: non solo dati, ma storie, casi pratici e testimonianze (anche «dal basso») che aiutino a diffondere cultura e stimolare l'emulazione. • Open data e feedback: raccogliere feedback continuo da clienti, fornitori e comunità, anche via digitale, per orientare l'innovazione dove genera più impatto.

Tabella 7 - Azioni organizzative per la massimizzazione della circolarità

Come evidenziato in tabella, ampliare i confini organizzativi, collaborare con attori esterni e accelerare l'innovazione attraverso la condivisione di conoscenze e risorse sono leve fondamentali per superare le barriere alla circolarità. Le aziende del largo consumo possono attivare azioni sistemiche in ottica collaborativa, con il supporto di GS1 Italy.

In questo scenario, GS1 Italy agisce come **broker della circolarità**¹⁴, favorendo lo scambio di competenze, lo sviluppo strategico dell'economia circolare nel settore e la creazione di opportunità per la circolarità fra aziende finora connesse solo in modo lineare. L'analisi condotta nell'ambito di questo progetto individua quattro linee di intervento sistemico in cui GS1 Italy può assumere un ruolo di facilitatore:

- **Open innovation per affrontare le barriere tecniche.** Il concetto di **open innovation** si fonda sull'idea che l'innovazione non nasca esclusivamente all'interno dell'azienda, ma possa svilupparsi anche attraverso **collaborazioni con attori esterni** quali altre imprese, università, centri di ricerca, startup, enti pubblici e consumatori. Da questo punto di vista, la **logica di sistema** risulta particolarmente adatta ad affrontare innovazioni in settori complessi e sfidanti per le imprese, come quello del packaging, che deve rispondere alle sfide future imposte dalle normative. In questo contesto, le aziende del largo consumo, con il supporto di GS1 Italy, possono **"innovare insieme"** mappando le innovazioni presenti all'interno e all'esterno della rete, condividendo dati, standard e best practice sul packaging e sul riciclo e sviluppando linee guida comuni.
- **Cross-fertilization per la crescita di competenze.** Le aziende del largo consumo possono collaborare alla crescita di competenze per l'innovazione circolare con il supporto di organizzazioni come GS1 Italy, partecipando a percorsi formativi e condividendo le esperienze più significative maturate nelle rispettive realtà. In questo modo, si stimolano e promuovono processi di cross-fertilization, attraverso i quali idee, competenze e pratiche provenienti da contesti diversi si combinano, **generando nuova conoscenza e soluzioni innovative**, che possono guidare la circolarità del settore. Le tematiche su cui impostare possibili tavoli di confronto sembrano già essere in parte emersi dal coinvolgimento delle aziende nel corso di questa rilevazione e sono: digitalizzazione e uso delle tecnologie abilitanti per l'economia circolare, tecnologie di riciclo e strumenti normativi (es, riciclo chimico, approfondimenti normativi specifici), analisi dei flussi e mercati delle materie prime seconde.

¹⁴ Viscardi, S., & Colicchia, C. (2025). Linking the Loop: A Social Network Theory Perspective on the Role of Circularity Brokers for the Circular Economy. Business Strategy and the Environment.

- **Contribuire allo sviluppo, all'applicazione e all'innovazione dei sistemi di misurazione delle performance.** Come dimostrato da Circol-UP, i sistemi di misurazione sono essenziali per monitorare i progressi verso la circolarità, individuare criticità e promuovere il miglioramento continuo. Questi strumenti devono evolvere nel tempo per rispondere a nuove normative, conoscenze e sfide di settore. Il coinvolgimento attivo delle aziende nel loro sviluppo è cruciale per garantirne la rilevanza operativa. In prospettiva, saranno necessari strumenti che integrino la misurazione della circolarità con obiettivi di decarbonizzazione, impatti sulla biodiversità, dimensione sociale e metriche estese alla value chain, assicurando coerenza con gli standard nazionali e internazionali.
- **Rafforzare la logica di life cycle perspective.** La logica del ciclo di vita analizza gli impatti lungo tutte le fasi, dall'approvvigionamento al fine vita del prodotto, ed è alla base del framework circolare. Questo approccio sistemico parte dal design per creare prodotti durevoli e facilmente riciclabili, integrando l'approvvigionamento circolare. La prospettiva life cycle si estende anche alla gestione interna e alle reti circolari, coinvolgendo diverse funzioni aziendali sia all'interno che tra più organizzazioni. GS1 Italy può facilitare questi processi, contribuendo a sviluppare una visione sistemica condivisa e diffusa lungo l'intera rete di valore.

Dall'analisi presentata in questo documento emerge chiaramente come, per favorire l'applicazione dell'economia circolare, sia fondamentale promuovere la collaborazione tra imprese, organizzazioni e stakeholder.

In questo quadro, GS1 Italy ed ECR Italia supportano lo sviluppo di iniziative dedicate, che permetta di definire obiettivi e un'agenda condivisa di interventi, diffondere buone pratiche e agevolare i processi di innovazione. GS1 Italy è quindi impegnato a contribuire alla formazione di quell'ambiente "abilitante" che è presupposto fondamentale all'applicazione del modello circolare e allo sviluppo di reti di valore. Le 21 aziende che hanno partecipato alla misurazione delle performance di circolarità tramite **Circol-UP** hanno mostrato una forte convergenza di intenti nel contribuire attivamente a tali processi e costituiscono una base solida su cui proseguire, amplificandone ulteriormente l'impatto.

GS1 Italy, molto più del codice a barre.

Dall'introduzione del codice a barre nel 1973, GS1 sviluppa standard globali e servizi per la condivisione automatizzata e affidabile dei dati tra imprese e con i consumatori, per l'efficienza e la trasformazione digitale.

In Italia, GS1 Italy riunisce 42 mila aziende dei settori largo consumo, sanitario, foodservice, marketplace, costruzioni, logistica, tessile, bancario e ferroviario. Con gli standard GS1, i processi ECR, i servizi, la formazione e le ricerche, GS1 Italy rafforza la fiducia tra le imprese e tra gli attori della filiera.

GS1 Italy

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

gs1it.org

